UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO EMPRESARIAL:
UMA PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA DE PROCEDIMENTOS COM BASE NOS
BENEFÍCIOS PROCURADOS

Claudio Alberto de Moraes

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

SÃO PAULO

2009

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CLAUDIO ALBERTO DE MORAES

**SEGMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MERCADO EMPRESARIAL:
UMA PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA DE PROCEDIMENTOS COM BASE NOS
BENEFÍCIOS PROCURADOS**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

SÃO PAULO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Moraes, Claudio Alberto de

Segmentação estratégica de mercado empresarial : uma proposição de estrutura de procedimentos com base nos benefícios procurados /

Claudio Alberto de Moraes. -- São Paulo, 2009.

292 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Bibliografia.

1. Marketing estratégico 2. Segmentação de mercado 3. Marketing industrial 4. Análise fatorial I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4010688

**À Maria Sílvia, Leonardo, Marcelo,
Antonio, Jalva, Antonio Augusto e Maria
Annunciata com muito amor e carinho.**

AGRADECIMENTOS

À Maria Sílvia, esposa, amiga e companheira de todas as horas pelo apoio, ajuda, motivação, paciência e compreensão durante essa longa caminhada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fauze Najib Mattar por acreditar nas minhas intenções, pela amizade e companheirismo que pautaram nosso relacionamento e por doar e dividir sua experiência e conhecimento acadêmicos. Sua participação foi de fundamental importância no desenvolvimento deste trabalho.

Aos participantes da banca do exame de qualificação, Prof^a. Dr^a. Maria Aparecida Gouvêa e Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, pelas suas críticas, sugestões e contribuições fundamentais.

À Universidade Presbiteriana Mackenzie, representada pelos Diretores do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes (2001-2008) e Prof. Dr. Moisés Ari Zilber (atual).

Ao Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior por todo o suporte e apoio no desenvolvimento do *site* e do questionário eletrônico.

Ao Sr. Paulo Antonio de Moura Magalhães da empresa Alpex pela acolhida, recomendações e incentivo.

Ao Prof. Leonardo Nogueira de Moraes pelo apoio na formatação do trabalho.

Ao Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido pelas suas orientações e recomendações no campo da estatística multivariada (análise fatorial).

À pesquisadora Ms. Kaisa Bortone Salles Couto do IPT e da ABAL por toda a sua ajuda, informações e recomendações.

À estatística Sra. Reni Berezin pelo infindável apoio estatístico para tratamento dos dados e desenvolvimento das análises multivariadas.

À Associação Brasileira do Alumínio (ABAL) nas pessoas do Sr. Wilian Okai e Sra. Berenice Aparecida de Carvalho.

A todos os executivos das empresas produtoras de alumínio que participaram e contribuíram para a pesquisa de campo e, em especial, ao Sr. Fábio Augusto Caveiro da Companhia Brasileira de Alumínio, Sr. Eduardo Priore Lima da Alcoa Alumínio S.A. e Sr. Flávio Santos Corrêa da Valesul Alumínio.

A todas as empresas da Indústria de Transformação de Alumínio participantes da pesquisa, que acreditaram e confiaram no pesquisador, como também nos seus propósitos.

**“There is nothing to suggest that benefits
have lost their role as one of the best
possible starting points for segment
definition”.**

Russell I. Haley

RESUMO

A proposição apresentada de uma estrutura de procedimentos para a segmentação de mercados empresariais, após extensa pesquisa bibliográfica, resultou em quatro grandes etapas e quatorze passos. Acredita-se que seja lógica, útil e de aplicação abrangente em vários setores industriais e de consumo. A base fundamental de segmentação estudada foi aquela que diz respeito aos benefícios procurados pelos consumidores durante o processo de decisão de compra e o setor escolhido foi a indústria do alumínio. Essa indústria apresenta algumas importantes particularidades que tornam o estudo ainda mais desafiador: é um oligopólio, o produto é classificado como uma *commodity* (padronizado) na sua essência e o seu preço base é definido pela LME aproximando-se do que seria uma estrutura de mercado de concorrência perfeita (as empresas são tomadoras de preço). Dessa forma, a segmentação estratégica de mercado passa a ser a grande possibilidade para deslocar essa estrutura no sentido da concorrência imperfeita, em que as empresas passam a deter algum poder sobre os preços praticados. A pesquisa exploratória identificou que o setor de alumínio desenvolve uma segmentação ainda incipiente que simplesmente fornece informações *pós-facto* para comparações no setor com pouca ou nenhuma contribuição efetiva para a conquista de vantagem competitiva ou um melhor atendimento aos clientes e diferenciação das ofertas. Com base nos dados gerados a partir de uma pesquisa empírica, foram identificados sete benefícios procurados utilizando-se a técnica da análise fatorial: efetividade da entrega, capacitação técnica e de vendas, lealdade e relacionamento com o fornecedor, imagem do fornecedor, vendas diretas a preços competitivos, eficiência do produto e logística do produto e da sucata. Foram, também, identificados três segmentos ou conglomerados associados a esses benefícios. A segmentação de segunda ordem com base em variáveis de relacionamento e demográficas, não se mostrou adequada para caracterização dos segmentos, como preconizado por alguns autores.

ABSTRACT

*This current thesis presents a proposition of a step-by-step structure to the segmentation of business to business markets. This has been developed from extensive bibliographic research and encompasses four major groups containing a total of fourteen steps. Its characteristics make it a logic and useful structure that can be applied in a variety of industries and end-user consumer markets. The fundamental aspect of segmentation studied that led to the development of such structure was that related to the sought benefits by the consumers during the purchasing decision-making process and the studied industry was that of the aluminum. This industry presents some important specificities that posed new challenges to the present study: it is characterized as an oligopoly and its product is characterized as a commodity in its essence with its price being set by the LME, being very close to a market structure of perfect competition (the organizations are price takers). In this sense, the strategic market segmentation becomes the main alternative to shift this structure to an imperfect competition in which organizations can bear some kind of power over the prices of their products. The exploratory research carried out in this study has identified that the aluminum industry practices some incipient kind on market segmentation that simply provides *pós-facto* information for comparisons within the industry with very little, if none, contribution to the obtaining of competitive advantage or a better service to clients and differentiation of the product offer. Based on the data gathered through an empiric research, seven sought benefits were identified through factorial analysis: delivery effectiveness, technical and sales qualification, loyalty and relationship with the suppliers, image of the supplier, direct sales by competitive prices, product efficiency and logistics of the product and scrap. Three segments or conglomerates were also identified as being associated to these benefits. Finally, the second order segmentation based on relationship and demographic variables did not present itself as adequate for the characterization of market segments within this industry, as proposed by some authors.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS.....	7
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivo Geral.....	16
1.3 Objetivos específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O conceito de marketing.....	18
2.2 Orientação para o mercado	19
2.2.1 Avaliação do grau de orientação para o mercado da empresa	25
2.3 Marketing empresarial.....	26
2.3.1 Comportamento do comprador empresarial	27
2.3.2 Tipos de situação de compra.....	30
2.3.3 O Centro de compras (CC) ou unidade de tomada de decisão (UTD)	32
2.3.4 Influências sobre o processo de compra empresarial	33
2.4 Análise do cliente e valor	34
2.4.1 Produto ou serviço ampliado e benefícios procurados	38
2.5 Estratégia competitiva e marketing estratégico	43
2.5.1 Estratégia competitiva	43
2.5.2 Marketing estratégico	46
2.6 Identificação do(s) produto(s)-mercado(s).....	48
2.7 Segmentação de Mercado.....	53
2.7.1 Projeto de pesquisa de segmentação	72
2.7.2 Segmentação de mercados empresariais.....	73
2.7.3 Modelos para a segmentação de mercados empresariais.....	75
2.7.3.1 Modelo de Wind e Cardozo	76
2.7.3.2 Modelo de Shapiro e Bonoma.....	78
2.7.3.3 Modelo Multistrat.....	79
2.7.4 Estudos empíricos sobre segmentação	80
2.7.5 Efeitos perversos da segmentação.....	95
2.7.6 Limitações da segmentação	97
2.7.7 Fatores restritivos e contributivos à segmentação empresarial.....	97
2.8 Definição dos mercados-alvo	98
2.9 Posicionamento	100
2.10 Vantagem competitiva sustentável	102
3 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE PROCEDIMENTOS PARA SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS EMPRESARIAIS.....	105
4 ANÁLISE DO SETOR	109
4.1 Introdução.....	109
4.2 Caracterização do Setor.....	110
4.3 Formação do Preço.....	114
4.4 Mercados-cliente e processos de transformação.....	115
4.5 Processo Produtivo.....	116
4.5.1 Produção de Bauxita.....	116
4.5.2 Produção de Alumina	118

4.5.3	Produção de Alumínio	120
4.6	Estatégias e Competitividade do Setor nos contextos nacional e mundial.....	120
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	125
5.1	Elementos do método científico	125
5.2	Pressupostos filosóficos do pesquisador	125
5.3	Esquema geral do estudo	126
5.4	Métodos de pesquisa utilizados	126
5.4.1	Modelo de pesquisa	127
5.4.2	Pesquisa exploratória.....	128
5.4.3	Questões da pesquisa exploratória	129
5.4.4	Pesquisa descritiva	129
5.4.5	Questões da pesquisa descritiva	130
5.5	População-alvo.....	130
5.6	Instrumentos da pesquisa exploratória	131
5.7	Amostragem.....	133
5.8	Instrumento da pesquisa descritiva	134
5.9	Coleta de Dados	138
5.10	Caracterização da Amostra e Estatística Descritiva.....	139
6	TRATAMENTO DOS DADOS	141
6.1	Pesquisa qualitativa	141
6.1.1	Resumo das Informações Relevantes	141
6.2	Resultados da Pesquisa Exploratória	147
6.3	Pesquisa quantitativa	147
6.3.1	Observações Atípicas (<i>outliers</i>)	147
6.3.2	Análise estatística descritiva e gráfica dos dados	152
6.3.3	Análise Multivariada	154
6.3.3.1	Análise Fatorial	154
6.3.3.2	Análise de Conglomerados (<i>clusters</i>).....	168
6.3.3.3	Caracterização dos <i>clusters</i> pelas variáveis nominais	178
7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	183
7.1	Recomendações	189
7.2	Limitações	190
	REFERÊNCIAS	193
	APÊNDICES.....	207
	ANEXOS	263

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAL: Associação Brasileira da Indústria do Alumínio
AC: Análise de Conglomerados
AD: Análise Discriminante
AFE: Análise Fatorial Exploratória
ANN: Redes Neurais Artificiais (*Artificial Neural Networks*)
ANOVA: Análise de Variância
B2B: Marketing Empresarial (*Business to Business*)
CC: Centro de Compras
COFINS: Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social
COSEG: Segmentação Componential (*Componential Segmentation*)
DMU: Unidade de Tomada de Decisão (*Decision Making Unit*)
FOB: Livre a Bordo (*Free on Board*)
ICMS: Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI: Imposto sobre Produtos Industrializados
KMO: Teste de Kaiser-Meyer-Olkin
LME: Bolsa de Metais de Londres (*London Metal Exchange*)
MSA: Medida de Adequação da Amostra (*Measure of Sampling Adequacy*)
PIS: Programa de Integração Social
STP: Segmentação, Escolha do Mercado-alvo e Posicionamento (*Segmenting, Targeting and Positioning*)
UTD: Unidade de Tomada de Decisão
VBR: Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Principais características das organizações dirigidas pelo mercado	24
Quadro 2 -	Diferenças ilustrativas em valores e normas	25
Quadro 3 -	Diferenças entre bens de consumo e bens e serviços industriais	27
Quadro 4 -	Áreas funcionais e suas principais preocupações de compra.....	29
Quadro 5 -	Principais conceitos de segmentação e seus autores	58
Quadro 6 -	Critérios de segmentação de mercados de consumo	70
Quadro 7 -	Perfil da empresa CBA-Companhia Brasileira de Alumínio	112
Quadro 8 -	Perfil da empresa Novelis	112
Quadro 9 -	Perfil da empresa Alcoa.....	113
Quadro 10 -	Perfil da empresa Valesul	113
Quadro 11 -	Perfil da empresa BHP Billiton.....	114
Quadro 12 -	Principais Estudos Utilizados na Elaboração do Questionário	136
Quadro 13 -	Resumo dos Fatores.....	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Consumo <i>per capita</i> de Alumínio	110
Tabela 2 -	Perfil da Indústria brasileira do alumínio	110
Tabela 3 -	Capacidade instalada de produção de alumínio primário (1.000 toneladas) ..	111
Tabela 4 -	Produção primária por usina (1000 toneladas).....	111
Tabela 5 -	Consumo doméstico de produtos transformados de alumínio (em 1.000 t)	116
Tabela 6 -	Consumo de alumínio por segmento (em 1.000 t)	116
Tabela 7 -	Consumo de energia elétrica na produção de Alumínio (em MWh/ t).....	121
Tabela 8 -	Indústria de transformação - produção por produtos (1000 t)	131
Tabela 9 -	Perfil da Amostra.....	133
Tabela 10 -	Resumo da pesquisa.....	138
Tabela 11 -	Percentual de ocorrência de cada nota.....	149
Tabela 12 -	Estatística Descritiva das Variáveis.....	153
Tabela 13 -	Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors	154
Tabela 14 -	KMO e teste de Bartlett	155
Tabela 15 -	Comunalidades	156
Tabela 16 -	KMO e teste de Bartlett	157
Tabela 17 -	Comunalidades e MSAs.....	157
Tabela 18 -	Fatores Extraídos - Variância Total Explicada	158
Tabela 19 -	Matriz Fatorial rotacionada Varimax de análise de componentes	160
Tabela 20 -	Coeficiente de Confiabilidade –F1	161
Tabela 21 -	Validação de F1 pelo Alfa de Cronbach	161
Tabela 22 -	Coeficiente de Confiabilidade –F1	161
Tabela 23 -	Validação Final de F1 pelo Alfa de Cronbach	161
Tabela 24 -	Coeficiente de Confiabilidade – F2.....	162
Tabela 25 -	Validação de F2 pelo Alfa de Cronbach	163
Tabela 26 -	Coeficiente de Confiabilidade – F3	164
Tabela 27 -	Validação de F3 pelo Alfa de Cronbach	164
Tabela 28 -	Coeficiente de Confiabilidade – F4.....	165
Tabela 29 -	Validação de F4 pelo Alfa de Cronbach	165
Tabela 30 -	Coeficiente de Confiabilidade – F5	165
Tabela 31 -	Coeficiente de Confiabilidade – F6.....	166
Tabela 32 -	Validação de F6 pelo Alfa de Cronbach	166
Tabela 33 -	Coeficiente de Confiabilidade – F7	166
Tabela 34 -	Resumo da consistência interna e validação dos fatores	166
Tabela 35 -	Matriz de Correlação entre “Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo” e “Preços Competitivos”	167
Tabela 36 -	Matriz de Correlação entre “Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição” e “Coleta e Processamento de Sucata”	167
Tabela 37 -	Tamanho dos clusters	169
Tabela 38 -	Resultados do Teste de Kolmogorov-Smirnov	170
Tabela 39 -	Resultados da Prova de Levene: Teste de Homogeneidade das Variâncias	170
Tabela 40 -	Média de postos.....	171
Tabela 41 -	Resultados da Prova de Kruskal-Wallis	171
Tabela 42 -	Comparações múltiplas para prova de Kruskal-Wallis	173
Tabela 43 -	Diferenças entre médias de postos	173
Tabela 44 -	Prova de Kruskal-Wallis	175
Tabela 45 -	Análise de qui-quadrado	178
Tabela 46 -	Tabulação cruzada – Mercado-cliente de Eletricidade	179

Tabela 47 - Tabulação cruzada – Cargos dos respondentes	179
Tabela 48 - Análise Descritiva dos Segmentos (<i>Clusters</i>)	181

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das Empresas Pesquisadas por Estado	139
Gráfico 2 - Distribuição dos Respondentes por Cargo	140
Gráfico 3 - Teste Scree	159
Gráfico 4 - Médias dos escores fatoriais	172

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Estrutura do Referencial Teórico	17
Ilustração 2 - Comparação dos tipos de situações de compra.....	32
Ilustração 3 - Motivos influenciando o comprador empresarial	34
Ilustração 4 - O processo de marketing	37
Ilustração 5 - Dimensões do valor para o cliente	38
Ilustração 6 - Objetivos do cliente X objetivos da empresa	39
Ilustração 7 - Inovação de Valor	45
Ilustração 8 - Valor Percebido no Cliente e pela Empresa	46
Ilustração 9 - As duas faces do marketing	47
Ilustração 10 - Conexão do posicionamento competitivo com o marketing estratégico	48
Ilustração 11 - O iceberg da satisfação do cliente	49
Ilustração 12 - Definição do segmento	51
Ilustração 13 - Categorias de Mercados e Compradores	53
Ilustração 14 - Como diferentes concorrentes formulam estratégias e concorrem no tempo ..	54
Ilustração 15 - Forças fundamentais que dirigem diferenças nas necessidades dos clientes...	63
Ilustração 16 - Agregação <i>versus</i> desagregação.....	68
Ilustração 17 - O modelo macro-micro de segmentação de mercados empresariais	77
Ilustração 18 - Abordagem por níveis	79
Ilustração 19 - Estrutura conceitual integrada para segmentação de mercados empresariais..	82
Ilustração 20 - Níveis de segmentação	86
Ilustração 21 - Um modelo estendido de segmentação	87
Ilustração 22 - Estrutura para definição do mercado estratégico	88
Ilustração 23 - Procedimentos para a segmentação de mercados em quatro grandes etapas...	91
Ilustração 24 - Requerimentos para implementação da estrutura proposta de segmentação ..	91
Ilustração 25 - O relacionamento entre cliente e fornecedor	93
Ilustração 26 - O modelo de segmentação de interação dinâmica	94
Ilustração 27 - Estratégias de marketing alternativas e pesquisa de segmentação	95
Ilustração 28 - Seleção de mercados-alvo.....	100
Ilustração 29 - Proposta de Estrutura de Procedimentos para a Segmentação de Mercados Empresariais.....	108
Ilustração 30 - Seqüência Operacional da Produção da Bauxita.....	118
Ilustração 31 - Produção da Alumina	119
Ilustração 32 - Cuba Eletrolítica.....	120
Ilustração 33 - Esquema geral do estudo	126
Ilustração 34 - Modelo de pesquisa	128
Ilustração 35 - Possibilidades de Segmentação da Indústria do Alumínio	182

1 INTRODUÇÃO

O processo de segmentação de mercados é a ferramenta fundamental do Marketing Estratégico, uma vez que precede às outras duas fases: escolha do(s) mercado(s)-alvo e a definição do posicionamento. Muitos autores consideram o processo de segmentação de mercados complexo e que, também em muitos casos, os estudos de segmentação não foram práticos o suficiente para produzir grande impacto no desempenho geral de marketing (WEINSTEIN, 1995, p. 49). Os profissionais de marketing não conhecem o real potencial dessa ferramenta do marketing estratégico ou não procuram conhecer. A utilização que eles fazem dessa ferramenta, na grande maioria das vezes, fica restrita à classificação ou segmentação das vendas passadas (*pós-facto*) e na produção de apresentações apenas para mostrar e explicar resultados e não para a formulação de planos de marketing mais eficazes (WIND e CARDOSO, 1974, p. 160). Shaw *et al*, (2000) *apud* Evans (2005, p. 196) observam que “a segmentação de marketing deve ser impulsionada pelas necessidades e desejos do cliente [...] essas técnicas são bem entendidas no mundo acadêmico, mas a prática corporativa parece estar na idade das trevas.” É interessante comparar e contrastar as duas opiniões muito críticas sobre a utilização do processo de segmentação pelas empresas, de autores relevantes e distintos, em épocas separadas por vinte e seis anos. Essa situação parece indicar que, embora academicamente o tema segmentação de mercados tenha evoluído significativamente nesse período, sua aplicação prática, entendimento e utilização pelas empresas se encontram muito distantes da sua importância estratégica como uma das mais significativas armas competitivas.

O paradoxo ainda maior é que a segmentação de mercados é uma das poucas áreas que, além de desafiar de forma contundente os profissionais de marketing, exige ou permite o uso intenso da criatividade. Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 227) consideram que o processo para identificar mercados-alvo em potencial, representa uma das áreas mais criativas do marketing, principalmente se for considerado que não há uma única forma certa de segmentar um mercado e que o lado criativo da pesquisa de segmentação está em encontrar novas formas de conceituar seu mercado, conquistando algum tipo de vantagem competitiva em relação às formas escolhidas pelos seus concorrentes. De nada adianta segmentar os mercados, da mesma forma que os seus concorrentes. “Só aqueles que descobrem novas maneiras de ver seus mercados são capazes de mudar as regras e jogar além das fronteiras do campo dos

concorrentes.” (SCHEWE; HIAM, 2000, p. 249). Porter (1999, p. 52), também, concorda quando estabelece que: ”o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores.” De outro lado, o próprio conceito de estratégia defendido por Porter (1999, p. 63) reforça a mesma ideia: “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.”

Segundo Siqueira e Toledo (2001, p. 2), o novo ambiente de negócios decorrente da globalização dos mercados, da revolução provocada pela tecnologia da informação, modificações demográficas, sociais, culturais e econômicas dos mercados implicando excesso de oferta, preços reduzidos, redução do ciclo de vida dos produtos, maior facilidade para imitação de produtos e serviços, novos entrantes e hipercompetição, dificultou sobremaneira o processo de criação, desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva.

Portanto, o grande desafio para as empresas passa a ser o de construção e manutenção de negócios viáveis considerando esses mercados e ambientes com elevadas taxas de mutação. Ainda segundo esses autores, o marketing estratégico e um dos seus principais vetores, a segmentação de mercado, surgem como instrumentos vitais para a empresa conquistar a vantagem competitiva sustentável.

De fato, o marketing estratégico está apoiado em três vetores: segmentação de mercado, direcionamento da ação de marketing (ou escolha dos segmentos-alvo) e posicionamento competitivo (GOUVÊA, TOLEDO e RODRIGUES FILHO, 1999, p.2).

“Todo o processo de segmentação e de posicionamento de mercado converge para a busca de uma condição competitiva superior, a partir de uma visão do ambiente, onde se destacam dois elementos cruciais: o binômio produto-mercado e a concorrência.” (GOUVÊA, TOLEDO e RODRIGUES FILHO, 1999, p. 2).

A segmentação de mercados é apontada como uma das melhores formas para operacionalizar o conceito de orientação para o mercado, proporcionando diretrizes para formular estratégias efetivas de marketing, desenvolvimento de programas de ação ajustados e melhor alocação de recursos entre mercados e produtos.

A confirmação da importância do presente trabalho fica estabelecida, também, pelo artigo dos autores Lichtenthal e Goodwin (2006, p.225-226) cuja introdução menciona o trabalho desenvolvido pelo Instituto para o Estudo de Mercados Empresariais (*Trends 2005*) com os especialistas em marketing empresarial, na *Pennsylvania State University's Smeal College of Business*. Dentre os principais desafios de marketing identificados constam: ir buscar as razões fundamentais do marketing: segmentação, escolha do mercado-alvo e posicionamento e construir mercados por meio de soluções de alto valor para o comprador¹. As principais respostas para a pergunta “quais são as capacidades críticas que os profissionais de marketing empresarial devem construir nos próximos dois ou três anos?”² foram: desenvolver foco no cliente e compreender o que ele valoriza. Esses desafios estão bastante alinhados aos objetivos da tese.

O setor empresarial escolhido para o desenvolvimento do presente trabalho foi a Indústria do Alumínio, metal estratégico com inúmeras aplicações, cujo faturamento de 16 bilhões de dólares americanos representa 4,3% do PIB brasileiro e 64 mil empregos, de acordo com a Associação Brasileira do Alumínio (ABAL, 2008).

O setor escolhido apresenta algumas particularidades desafiadoras como: sua estrutura de mercado oligopolizada, produtos classificados como padronizados (*commodities*) e substancial espaço para uma estratégia de marketing diferenciado, precedida por uma adequada proposta de segmentação, escolha de mercados-alvo e posicionamento, de modo a ofertar mais valor, superando o enfoque indesejado, por parte dos clientes, muito concentrado em discussões sobre preços (CHRISTOPHER, 1999, p.5),

Dessa forma, são apresentados o problema de pesquisa e o objetivo geral do presente trabalho que orientaram a sua consecução.

1.1 Problema de Pesquisa

¹ *get the marketing basics right: segmentation, targeting e positioning e build markets through higher buyer-value solutions*

² *what are the critical capabilities business marketers must build over the next two or three years?*

Qual seria uma estrutura viável de procedimentos para a segmentação de mercados empresariais, com base nos benefícios procurados?

1.2 Objetivo Geral

Desenvolver, a partir de um levantamento bibliográfico, uma estrutura de procedimentos para a segmentação de mercados empresariais com base nos benefícios procurados e verificar empiricamente sua viabilidade, por meio de uma pesquisa descritiva no setor de transformação da indústria do alumínio.

1.3 Objetivos específicos

Visando ao atingimento do objetivo principal, podem ser identificados os seguintes objetivos específicos da Tese:

- Sistematizar o conhecimento existente sobre a segmentação de mercados empresariais;
- Identificar os fatores que influenciam a decisão de compra empresarial do alumínio primário e de suas ligas;
- Identificar como as empresas produtoras de alumínio estão segmentando seus mercados.
- Identificar, via pesquisa quantitativa na indústria de transformação, os fatores determinantes do processo de compra de alumínio primário, de suas ligas e de produto reciclado;
- Identificar os segmentos de mercado do setor pesquisado com base nos benefícios procurados;
- Verificar a validade da segmentação de segunda ordem, pela utilização de variáveis de relacionamento e demográficas;
- Verificar a viabilidade de parte da estrutura de procedimentos em uma situação real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De modo a facilitar o entendimento e melhor explicar a lógica da estrutura do referencial teórico, é apresentada a Ilustração 1 que busca reunir e relacionar os principais construtos ligados ao tema e que serão abordados e discutidos ao longo do capítulo tendo como objetivo final a conquista da vantagem competitiva sustentável.

Essa ilustração foi desenvolvida pelo autor e apresenta de uma forma bastante simples: como cada construto influencia ou se relaciona com os demais tendo, por início o conceito de marketing que representa a base para a orientação para o mercado e também para o processo de segmentação principalmente quando sua lógica se apóia nos benefícios procurados. A partir desse ponto, a orientação para o mercado (orientação para o cliente e concorrente e coordenação interfuncional) é de fundamental importância tanto para a segmentação de mercado, escolha de mercado-alvo e posicionamento como também para a estratégia ou posicionamento competitivo visando à obtenção da vantagem competitiva sustentável. O alinhamento e alocação dos recursos organizacionais (competências, recursos monetários e outros) ao processo de segmentação de mercados e ao posicionamento competitivo complementa o processo.

Ilustração 1 - Estrutura do Referencial Teórico

2.1 O conceito de marketing

Conforme Felton (1959, p.55) o conceito de marketing é: “um estado mental corporativo que existe na integração e na coordenação de todas as funções de marketing, as quais, por sua vez, fundem-se com todas as outras funções corporativas para obter o objetivo básico de produzir lucro no longo prazo.” O conceito de marketing, segundo Felton, é o mais antigo e foi proposto em 1959, portanto, há mais de 49 anos.

Sua evolução natural e modernização, conforme Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.5), levam a seguinte conceituação: “em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes.”

Kotler e Keller (2006, p. 4) afirmam que: “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente.”

Schnnaars (1998, p.2-3) estabelece que o conceito de marketing é o mais fundamental preceito da disciplina de marketing. Ele estabelece que as empresas deveriam tentar descobrir o que os consumidores querem e fazer produtos para satisfazer esses desejos. Isso está baseado no modelo de atração de mercado (*market pull*), uma noção criteriosa que os consumidores demandarão produtos que vão ao encontro de suas necessidades e que serão atraídos por meio dos canais de distribuição. Numa condição extrema, o conceito de marketing pode ser definido como a condição em que a venda é desnecessária.

De acordo com Bradley (2003, p. 1), o marketing está estrategicamente preocupado com a direção e o escopo das atividades desenvolvidas de longo prazo, para obter vantagem competitiva. Os conceitos vitais de marketing são: necessidades dos clientes, desejos e valores; produtos, trocas, comunicações e relacionamentos. Por outro lado, Adcock (2001, p. 4) considera que o marketing está estruturado sobre uma incrivelmente simples, mas potente ideia: alcançar uma troca lucrativa entre um produtor e um cliente.

Já, Kholi e Jaworski (1990, p.1) referem-se ao conceito de marketing como uma filosofia de negócios, um ideal, que pode ser contrastado com sua implementação refletida nas atividades e comportamentos de uma organização.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 5) a construção de uma orientação para o cliente em uma organização (cultura), a elaboração de propostas de valor e de posicionamento competitivo (estratégia) e o desenvolvimento de programas de ação de marketing (tática) representam um desafio enorme e complexo justificando que a realidade organizacional de marketing fique, muitas vezes, longe dessas exigências.

2.2 Orientação para o mercado

Segundo Lambin (1995, p. 5), marketing é o processo social orientado para a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações, por meio da criação e de trocas voluntárias e competitivas de produtos e serviços geradores de utilidades.

Com base no estudo de Narver e Slater (1990, p.21-22), Lambin (1995, p.12) resume os fatores-chave que caracterizam uma orientação para o mercado como: orientação para o cliente final, orientação para o cliente intermediário, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

- A orientação para o cliente final implica a determinação, em todos os níveis de uma organização, para criar os produtos ou serviços geradores de utilidade para os usuários, que pressupõe uma boa capacidade de compreensão e de antecipação de suas necessidades;
- A orientação para o cliente intermediário implica a determinação de tratar os distribuidores como clientes e não simplesmente como colaboradores e tentar identificar suas necessidades específicas;
- A orientação para os concorrentes implica o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, capacidade de antecipar suas ações e de reagir rapidamente aos seus ataques;
- A coordenação interfuncional implica a difusão de informações sobre o mercado, a todos os níveis da empresa, o exame em comum das grandes opções estratégicas e a

participação ativa das outras funções na análise das necessidades e problemas dos consumidores e usuários (LAMBIN, 1995, p. 12).

Ainda conforme esse autor, o quinto fator importante é a vigilância dos ambientes tecnológico, social e político, de forma a identificar com tempo, as oportunidades e ameaças para a empresa.

O estudo de Narver e Slater (1990, p.20) considera a orientação para o mercado, como uma cultura organizacional, que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, dessa forma, vantagem competitiva. O propósito básico do estudo era desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado e testar seu relacionamento com o desempenho empresarial.

Para a empresa conseguir obter um desempenho superior ela deve ter uma vantagem competitiva sustentável. A intenção de criar valor superior para os clientes e assim atingir a vantagem competitiva sustentável, leva o negócio a criar e manter uma cultura que produzirá os comportamentos necessários.

Também, segundo esses autores, a orientação para o mercado é a cultura organizacional que, da forma mais eficaz e eficiente, gera os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores e que, desse modo, atinge um desempenho superior no negócio. Diante desse contexto, por hipótese, os autores assumiram que a orientação para o mercado é um construto unidimensional consistindo de três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e dois critérios de decisão (foco de longo prazo e objetivo de lucro).

Segundo Narver e Slater (1990, p.22), o construto tem uma dimensão porque os três componentes comportamentais e os dois de critério de decisão estão, conceitualmente, relacionados de uma forma muito próxima. Para um negócio maximizar o seu lucro de longo prazo, ele precisa, continuamente, criar valor superior para os seus clientes-alvo. Para criar valor superior contínuo para os clientes, um negócio tem que ser orientado para o cliente, para o concorrente e coordenado interfuncionalmente.

Narver e Slater (1990, p.21-22) resumem os três componentes comportamentais como: as orientações para o cliente e para o concorrente que incluem todas as atividades envolvendo a aquisição de informações sobre os clientes e concorrentes do mercado—alvo e sua disseminação na empresa. O terceiro componente comportamental, a coordenação interfuncional, está baseada nas informações dos clientes e dos concorrentes e compreende os esforços coordenados do negócio, tipicamente envolvendo mais departamentos além do de marketing, para criar valor superior para os consumidores. Em resumo, os três componentes comportamentais da orientação para o mercado, compreendem as atividades de aquisição de informação de mercado, sua disseminação e a criação coordenada de valor para os clientes.

Outras importantes conclusões do estudo de Narver e Slater (1990, p.32) são: a orientação para o mercado é um importante determinante de lucratividade, tanto para mercados de *commodities* como para outros mercados; para os dois tipos de mercado, o custo relativo também parece ser um importante determinante da rentabilidade e dessa maneira, na média, ambos os tipos de mercado podem perseguir as estratégias de diferenciação e de liderança de custo isoladas ou em conjunto (estratégias híbridas). Esses autores mencionam, também, que, para uma empresa obter uma vantagem competitiva sustentável, é indispensável a criação de valor superior para seus clientes em relação àquele oferecido por seus concorrentes, o que seria mais fácil para as empresas que são orientadas para o mercado.

Conforme Kohli e Jaworski (1990, p.1), a orientação para o mercado significa a implementação do conceito de marketing e, portanto, uma organização com uma orientação para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing.

A partir da revisão da literatura e dos principais conceitos de marketing propostos por diversos autores, Kohli e Jaworski (1990, p.3) concluem sobre os três pilares fundamentais da orientação para o mercado: foco no cliente, marketing coordenado e lucratividade.

Foco no cliente: Os gerentes entrevistados no trabalho desses autores foram consistentes que o foco no cliente é o elemento central da orientação para o mercado. Ao mesmo tempo em que envolve obter informações dos clientes sobre as suas necessidades e preferências, vai muito além de uma pesquisa de clientes. Os comentários sugerem que ser orientado para o cliente envolve a tomada de ações com base na inteligência de mercado e não simplesmente nas opiniões isoladas do cliente. A inteligência de mercado é um amplo conceito que inclui

consideração de fatores exógenos de marketing (competição e regulamentação) que afetam as necessidades e preferências e as necessidades atuais e futuras dos clientes.

Marketing coordenado: A orientação para o mercado não é unicamente de responsabilidade do departamento de marketing. Os executivos, entrevistados no estudo, enfatizaram que é crítico, para uma variedade de departamentos, estar ciente das necessidades dos clientes (i.e. conhecendo a inteligência de marketing) e ser responsivo a essas necessidades.

Lucratividade: A visão dos entrevistados no estudo foi que a lucratividade é uma consequência da orientação de mercado mais do que uma parte dela.

A definição de orientação para o mercado, proposta por Kohli e Jaworski (1990, p.4), resulta em: orientação para o mercado é toda a organização voltada para a geração de inteligência competitiva com respeito às necessidades atuais e futuras dos clientes, a sua disseminação entre departamentos e responsividade a ela.

Já para Kotler (2000, p. 41), a orientação para o mercado (também chamada de orientação de marketing) está apoiada em quatro pilares: mercados-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. Essa orientação começa com uma perspectiva de fora para dentro da empresa e tem início com um mercado bem definido, focaliza as necessidades dos clientes, coordena todas as atividades que afetam o processo e gera lucro satisfazendo-os. Para Best (2004, p. 7), um negócio com orientação para o mercado tem três características gerenciais que o tornam único: foco no cliente – uma obsessão pela compreensão das necessidades dos clientes proporcionando satisfação; orientação para o concorrente – monitoramento contínuo das fontes de vantagem, posição competitiva e estratégias de marketing dos concorrentes e trabalho em equipe (equipes interfuncionais dedicadas a desenvolver e proporcionar soluções para os clientes). Segundo esse mesmo autor, um negócio com forte orientação para o mercado, trabalha para criar, comunicar e entregar soluções com maior valor aos clientes. Essa forma de atuação se traduz em altos níveis de satisfação dos clientes e também de lucratividade.

De outro lado, Churchill Jr. e Peter (2003, p.9) apresentam um escopo para a orientação para marketing bastante reduzido e centrado exclusivamente nos clientes. Segundo esses autores, “a orientação para marketing é uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as

necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los.” De forma a apresentar uma alternativa à sua proposta tão limitada de orientação para o marketing, os autores apresentam a proposta de marketing voltado para o valor, que pode ser definida como “uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização.” (CHURCHILL JR.; PETER, 2003, p.10). Essa proposta se apóia em seis princípios: clientes (concentre-se nas atividades de marketing que criam e fornecem valor para o cliente); concorrentes (ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência); pró-ativo (mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso); interfuncional (use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e a eficácia das atividades de marketing); melhoria contínua (melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing) e *stakeholders* (considere o impacto das atividades de marketing nos outros públicos interessados na organização).

Conforme Toledo e Amigo (1999, p. 69), as organizações que utilizam a orientação para o mercado, são, também, denominadas de organizações dirigidas pelo mercado (*market-driven*), termo preferido e utilizado por Day (1999, p.5). No Quadro 1, está uma comparação entre as características das organizações dirigidas pelo mercado e aquelas com orientação interna, segundo Day *apud* Toledo e Amigo (1999, p. 71).

Quadro 1 - Principais características das organizações dirigidas pelo mercado

Organizações Dirigidas pelo Mercado	Organizações com Orientação Interna
Segmentam pelas aplicações dos consumidores e pelos benefícios econômicos que eles recebem.	Segmentam por produto.
Conhecem os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores e focalizam um pacote de valores que incluem desempenho do produto, preço, serviço e aplicações.	Consideram que o preço e a tecnologia / desempenho do produto são as principais razões para vendas maiores.
Investem em pesquisa de mercado e na coleta sistemática de informações via relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças de mercado e ajustar a estratégia.	Lidam com boatos e têm dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis.
Tratam os investimentos em marketing da mesma forma que tratam os investimentos de P&D.	Vêem o marketing como um centro de custos, com pouco retorno sobre os investimentos realizados.
Comunicam-se com cada segmento de mercado.	Comunicam-se com os consumidores em geral.
Falam sobre necessidade dos consumidores, participação, aplicações dos produtos/serviços e segmentos.	Falam sobre desempenho em preço, volumes e retorno de pedidos.
Acompanham os resultados por produto, consumidor e segmento e designam administradores juniores responsáveis por eles.	Focalizam volumes, margens de produtos e alocação de custos entre divisões. Administradores juniores não têm lugar devido à natureza política das posições envolvidas.
Veem os canais como uma extensão da força de vendas e parceiros no atendimento dos consumidores.	Consideram os canais de distribuição apenas como meios de fazer chegar os produtos aos consumidores.
Conhecem as estratégias, hipóteses, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes.	Conhecem as características dos produtos concorrentes.
A administração empenha tanto tempo nos temas de marketing e estratégia competitiva quanto em P&D, vendas e recursos humanos.	As atividades de marketing são revistas apenas na época do orçamento

FONTE: DAY, 1990 apud TOLEDO; AMIGO, 1999, p. 71.

Considerando os valores e normas envolvendo as organizações orientadas para o mercado e as organizações centradas em si mesmas ou com orientação interna, Day (2001, p. 54) apresenta, no Quadro 2, uma comparação evidenciando as principais diferenças.

Quadro 2 - Diferenças ilustrativas em valores e normas

Organização Orientada para o Mercado	Organização Centrada em si mesma
Todas as decisões começam com o cliente e com as oportunidades para obter vantagem.	Vender-se-á a quem comprar.
A qualidade é definida pelo cliente.	Qualidade é adequação aos padrões internos.
As melhores idéias provêm de se viver com os clientes.	Os clientes não sabem o que querem.
Os funcionários são defensores dos clientes.	Relações com clientes são problemas do departamento de marketing.
O conhecimento do cliente é um ativo valioso e os distribuidores são parceiros que agregam valor.	Os dados sobre clientes representam um mecanismo de controle e os distribuidores são dutos.
A fidelidade do cliente é vital para a lucratividade.	O que importa são novas contas (conquistas).
Não há vacas sagradas: canibalize-se.	Proteja o fluxo existente de receitas.
Aprenda com os erros.	Evite erros.
A pesquisa de mercado é uma garantia para as decisões.	A pesquisa de mercado é um instrumento de justificação.
A paranóia a respeito dos concorrentes é saudável.	Pode-se viver com os concorrentes.
O comportamento dos concorrentes pode ser previsto e influenciado.	Concorrentes são imprevisíveis.
Sabe-se mais que os concorrentes.	Se a concorrência faz isso, deve ser bom.

FONTE: DAY, 2001, p. 54.

2.2.1 Avaliação do grau de orientação para o mercado da empresa

A partir do trabalho seminal desenvolvido por Kohli, Jaworski e Kumar (1993, p. 468), foi proposta a chamada escala MARKOR para a avaliação do grau de orientação para o mercado de uma empresa. A escala MARKOR está dividida em três blocos principais: geração de inteligência competitiva, disseminação da inteligência competitiva e reação da empresa, totalizando vinte itens e convertida para a língua portuguesa por meio da técnica de tradução reversa por Sampaio e Perin (2001, p. 4). Utiliza para mensuração uma escala Likert de concordância de 5 pontos.

Lambin (2000, p. 71), Day (2001, p. 237) e Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 9-11), também, oferecem instrumentos para a avaliação do grau de orientação para o mercado da empresa. Os anexos 1, 2 e 3 apresentam, na íntegra, as propostas de alguns dos autores mencionados.

2.3 Marketing empresarial

A terminologia utilizada pelos principais autores envolvendo o estudo dos processos de troca entre empresas ou organizações, varia de marketing industrial (o mais antigo) para marketing empresarial ou marketing de negócios ou marketing organizacional ou marketing negócio a negócio ou simplesmente marketing B2B (*business to business*) (LAMBIN, 2000, p.109; SIQUEIRA, 2005, p.14-19; MORRIS; PITT; HONEYCUTT, 2001, p.3; KOTLER; KELLER; 2006, p. 208; ANDERSON; NARUS, 2004, p. 4; HUTT; SPEH, 2002, p. 34).

Segundo Lambin (2000, p. 109), “a especificidade do marketing organizacional manifesta-se pelo menos a três níveis: na natureza da procura, na estrutura e na composição do cliente organizacional e, por fim, no próprio produto industrial.”

Por outro lado, Hutt e Speh (2002, p. 36) consideram que as diferenças entre o marketing empresarial e o de bens de consumo estão “na natureza dos mercados, na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado.”

Para efeito do presente trabalho, será considerado o termo marketing empresarial, no lugar de todos os outros apresentados, pela sua adequação e significado inequívoco.

As principais diferenças entre o marketing de consumo e o empresarial são (KOTLER; KELLER, 2006, p. 209-211):

- Menos compradores, porém de maior porte;
- Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente;
- Compra profissional;
- Diversas influências de compra;
- Vários contatos de vendas;
- Demanda derivada;
- Demanda Inelástica;
- Demanda oscilante;
- Concentração geográfica dos compradores;
- Compra direta.

Siqueira (2005, p. 17) desenvolveu um quadro resumo (Quadro 3) bastante útil e explicativo, envolvendo as principais diferenças entre bens de consumo e bens e serviços empresariais.

Quadro 3 - Diferenças entre bens de consumo e bens e serviços industriais

Características	Bens de Consumo	Bens industriais	Serviços Industriais
Tipo de consumidor	Consumidor individual	Consumidor institucional (público ou privado)	Consumidor institucional
Número de compradores	Grande número e dispersos geograficamente	Pequeno número e concentrado geograficamente (em muitos setores industriais)	Grande número e dispersos Pequeno número e concentrados
Demanda		Demanda derivada dos bens de consumo	Demanda derivada dos bens industriais Demanda originária dos bens de consumo
Comportamento na compra	Compra por impulso, havendo, no entanto o processo racional	Compra baseada no desempenho	Compra baseada no desempenho
Produto	Tangível	Tangível	Intangível
Embalagem	Elemento importante como promoção e proteção	Proteção dos produtos ou inexistente	Inexistente
Armazenagem e estocagem	Elemento importante na disponibilidade dos produtos	Importante para prover a disponibilidade do produto	Inexistente
Homogeneidade do produto	Possível a padronização Produtos praticamente iguais	Possível produzir produtos praticamente iguais	Nem sempre possível Dois serviços, principalmente técnicos, dificilmente são iguais
Requisição de patentes	Uso de patentes	Uso de patentes	Não se conhece patente de serviços
Distribuição	Canais longos ou curtos	Canais curtos	Em geral não há distribuição A produção e o consumo são praticamente instantâneos
Composto de promoção	Propaganda e promoção de vendas são mais importantes, funcionando a venda pessoal como apoio	Venda pessoal é importante Propaganda e promoção de vendas constituem apoio	Venda pessoal é importante Propaganda e promoção de vendas constituem apoio
Promoção e exposição de produtos e serviços	Intensa exposição nos pontos de vendas	Técnica possível de ser usada	Os serviços não podem ser expostos

FONTE: SIQUEIRA, 2005, p.17.

2.3.1 Comportamento do comprador empresarial

Churchill Jr. e Peter (2003, p. 175) estabelecem quatro categorias amplas para melhor avaliar a extensão das compras empresariais: produtores, intermediários, governos e outras instituições.

- Produtores: empresas que compram bens e serviços que permitem produzir outros bens e serviços para venda;
- Intermediários: organizações que compram bens simplesmente para revendê-los com lucro;
- Governos: organizações governamentais dos três níveis (federal, estadual e municipal);
- Outras instituições: essa classificação inclui organizações lucrativas e não lucrativas do tipo: hospitais, museus, universidades, organizações religiosas, partidos políticos, e penitenciárias.

Para Siqueira (2005, p. 143),

A compra industrial é um processo complexo e não um ato de impulso. Ela compreende a determinação da necessidade de comprar produtos ou serviços industriais, as comunicações entre os membros das organizações que se acham envolvidas na compra ou que usarão o produto ou serviço industrial, as atividades de busca de informação e avaliação de ações alternativas para as compras.

Já para Lambin (2000, p. 109), “A especificidade do marketing organizacional manifesta-se pelo menos a três níveis: na natureza da procura, na estrutura e na composição do cliente organizacional e, por fim, no próprio produto industrial.” Enquanto a procura empresarial é derivada e diretamente dependente da procura a jusante, os clientes apresentam uma estrutura colegial, um grupo de pessoas chamado de centro de compras, que, além de exercer funções diferentes, têm, também, competências e motivações distintas. O produto, por outro lado, é geralmente bem definido e especificado pelo cliente e entra no seu sistema produtivo apresentando uma importância estratégica (LAMBIN, 2000, p. 109-110).

Segundo McDonald e Christopher (2003, p. 22), o que faz a decisão de compra empresarial mais complexa é o fato de que raramente há uma única pessoa envolvida. Devido às implicações tecnológicas, produtivas, financeiras, de segurança e de qualidade, durante a compra de um novo equipamento, instalação ou máquina, por exemplo, um número de pessoas têm que ser satisfeitas a partir da correta decisão de compra.

Esses mesmos autores apresentam as principais etapas da compra empresarial como sendo:

- Reconhecer as necessidades ou problemas; trabalha na solução geral;
- Trabalhar nas características e quantidade do que é necessário;

- Preparar uma especificação detalhada;
- Pesquisar e localizar fornecedores em potencial;
- Analisar e avaliar orçamentos, propostas e planos de fornecimento;
- Selecionar o melhor fornecedor;
- Colocar pedido-teste;
- Avaliar o pedido-teste
- Negociar um contrato principal com base nos resultados do teste;
- Monitorar as entregas, qualidade etc.. (McDONALD e CHRISTOPHER, 2003, p.23).

De outra forma, Morris, Pitt e Honeycutt (2001, p. 66) e Churchill Jr. e Peter (2003, p.191) apresentam as áreas funcionais que, frequentemente, estão envolvidas na decisão de compra empresarial e suas preocupações primárias quando um fornecedor é selecionado (Quadro 4).

Quadro 4 - Áreas funcionais e suas principais preocupações de compra

Área funcional	Principais preocupações na tomada de decisões de compra
Engenharia de projeto e desenvolvimento	Reputação do nome do fornecedor; capacidade do fornecedor para atender especificações do projeto.
Produção	Entrega e confiabilidade de compras de forma que a interrupção dos cronogramas de produção seja minimizada.
Vendas/ marketing	Impacto dos itens comprados no potencial de venda dos produtos da empresa.
Manutenção	Grau em que os itens comprados são compatíveis com as instalações e equipamentos existentes; serviço de manutenção e arranjos de instalação oferecidos pelo fornecedor.
Finanças/contabilidade	Efeitos de compras sobre o fluxo de caixa, balanço financeiro e posições de demonstrações de renda; variações nos custos de materiais acima das estimativas; viabilidade de fabricar ou fazer leasing no lugar de comprar.
Compras	Obtenção do menor preço possível com níveis aceitáveis de qualidade; manutenção de boas relações com os fornecedores.
Controle de qualidade	Garantia de que os itens comprados satisfaçam as especificações e tolerâncias prescritas, as regulamentações governamentais e os requisitos do cliente.

FONTE: CHURCHILL JR. e PETER, 2003, p. 191.

Segundo Webster Jr. (1991, p.22), os clientes empresariais demandam uma resposta muito mais complexa dos seus fornecedores, para o atendimento de suas necessidades, envolvendo, muitas vezes, grande preocupação com qualidade, entrega e também preços competitivos e sobre uma base pequena de alternativas de fornecimento. A natureza do relacionamento com os fornecedores torna-se um assunto para análise estratégica e de tomada de decisão: ele deveria ocorrer como uma transação única, uma relação de longo prazo ou uma aliança estratégica formal tal como uma *joint venture*?

Webster Jr. (1991, p.24) resume os objetivos de suprimentos como:

- a) Disponibilidade quando e onde necessária;
- b) Qualidade do produto consistente com as especificações;
- c) O menor preço consistente com a disponibilidade e qualidade do produto;
- d) Fornecimento de serviços para maximizar o valor do produto em uso;
- e) Boas relações de longo prazo com o fornecedor e o desenvolvimento da fonte de suprimentos.

2.3.2 Tipos de situação de compra

Para McDonald e Christopher (2003, p. 30), os fatores do produto que influenciam as decisões dos compradores incluem: frequência de compra, a natureza estratégica do produto ou serviço sendo considerado e lealdade aos fornecedores. Geralmente, existem três tipos de situações de compra que têm um impacto na forma como o centro de compras (CC) está organizado e como os produtos e fornecedores são selecionados: recompra direta, recompra modificada e nova tarefa.

Por outro lado, Webster Jr. (1991, p. 30) pondera que o processo de decisão de compra será mais ou menos complexo, dependendo da importância e do escopo da compra considerada. À medida que a complexidade aumenta, o tempo requerido para a decisão de compra e o número de pessoas envolvidas tende a aumentar, tanto como os critérios de compra da empresa e a quantidade de informação necessária pelos tomadores de decisão:

- Recompra direta: compras sequenciais sem a solicitação ou exigência de modificação de produto ou serviço. O comprador simplesmente escolhe um fornecedor de uma lista de fornecedores aprovados, com base na satisfação de compras feitas no passado. Como é uma situação de compra de rotina, o fornecedor pode propor um sistema automático de pedidos, de forma a economizar tempo e dinheiro (McDONALD; CHRISTOPHER, 2003, p.31). Webster Jr.(1991, p.30) complementa que a recompra direta é a compra de produtos adquiridos anteriormente, do mesmo fornecedor, embora as condições possam variar. Esse tipo de compra pode ser computadorizado e considerado como de rotina, com um mecanismo de disparo automático ajustado para um nível específico de estoque ou um dado dia do mês;

- Recompra modificada: embora a empresa tenha experiência anterior com o produto, a situação particular de compra demanda algum grau de customização, tais como: trocas nas especificações do produto, no preço, nas condições comerciais ou no fornecedor (McDONALD; CHRISTOPHER, 2003, p.31). Webster Jr. (1991, p.30) acrescenta que a recompra modificada, embora seja uma tarefa já realizada anteriormente, inclui a pesquisa de informação sobre fontes alternativas de suprimento e condições comerciais. Então, uma empresa comprando matérias-primas pode sistematicamente solicitar cotações para vários fornecedores ou telefonar para vários fornecedores em potencial procurando informações sobre suas ofertas;
- Nova tarefa: uma empresa comprando um produto ou serviço pela primeira vez, pode não ter experiência para avaliar as capacidades do fornecedor ou do seu desempenho. Consequentemente, quanto maior o custo ou o risco, maior o centro de compras e as necessidades de informação (McDONALD; CHRISTOPHER, 2003, p.31). Para Webster Jr.(1991, p. 30), a nova tarefa significa a compra de um produto ou serviço não realizada anteriormente, percorrendo todos os estágios do processo de decisão de compra, do reconhecimento da necessidade até a definição das características, da quantidade necessária e do desenvolvimento das especificações.

Rajagopal (1995, p. 70) apresenta uma representação gráfica interessante para mostrar os três tipos de situações de compra, conforme Ilustração 2.

Ilustração 2 - Comparação dos tipos de situações de compra

FONTE: RAJAGOPAL, 1995, p.70.

2.3.3 O Centro de compras (CC) ou unidade de tomada de decisão (UTD)

Para McDonald e Christopher (2003, p. 26), o tamanho e a composição do centro de compras, o grupo de gestão envolvido no processo de compra, variam de acordo com o tamanho da empresa e a natureza estratégica da decisão de compra. A estrutura do centro de compra pode ser examinada com relação as diferentes funções que ali estão representadas: iniciador, usuário, aprovador, influenciador, decisor, comprador e fiscal ou filtro interno.

Churchill Jr. e Peter (2003, p.196-197) apresentam as seguintes descrições de funções e de responsabilidades para cada um dos participantes do centro de compra:

- Iniciador: identifica a necessidade;
- Usuário: usa o produto;
- Influenciador: afeta a decisão de compra;
- Decisor: tem conhecimento ou poder para fazer ou aprovar uma seleção;
- Comprador: tem a responsabilidade de selecionar o fornecedor e negociar condições;

f) Fiscal ou filtro interno: controla o fluxo de informações.

Outros autores, como Kotler e Keller (2006, p. 214), ainda incluem a figura do aprovador: funcionário responsável pela autorização do que é proposto pelo decisor ou comprador.

2.3.4 Influências sobre o processo de compra empresarial

Segundo Siqueira (2005, p.160), Pride e Ferrell (2001, p. 178), Webster Jr. (1991, p. 41) e tomando como base o modelo de Webster Jr. e Wind, o processo de compras empresariais sofre influência de quatro conjuntos de fatores:

- Ambientais: fatores competitivos, fatores econômicos, forças políticas, forças legais e reguladoras, mudanças tecnológicas e questões socioculturais;
- Organizacionais: objetivos, políticas de compra, recursos e estrutura do centro de compra;
- Interpessoais (centro de compras): cooperação, conflito e relação de poder;
- Individuais: idade, nível de instrução, personalidade, função e posição na organização.

Rajagopal (1995, p. 67) considera que as compras empresariais não são feitas pelas empresas mas por indivíduos dentro dessas empresas. Então, toda a atenção deve ser centrada no comportamento individual, dentro do contexto organizacional. Isso significa, em outras palavras, que é necessário compreender as necessidades e motivações desses indivíduos, além daquelas determinadas pela empresa. Os motivos podem ser divididos em duas grandes categorias: econômicos e não econômicos. Os motivos econômicos representam fatores que são importantes para a empresa e que podem ser quantificados e medidos, tais como: redução de custo e economias, ganhos de produtividade e motivos relacionados à perenidade de longo prazo da empresa. Os motivos não econômicos são fatores que podem ser importantes para a empresa e em muitas circunstâncias significantes para os indivíduos participantes da decisão de compra, mas de difícil mensuração. Eles incluem: *status* ou prestígio para a empresa ou comprador, implicações na carreira dos indivíduos, políticas organizacionais, ética e necessidades afetivas e sociais. A Ilustração 3 resume com propriedade essa visão.

Ilustração 3 - Motivos influenciando o comprador empresarial
 FONTE: RAJAGOPAL, 1995, p.67.

2.4 Análise do cliente e valor

Segundo Best (2004, p. 82), para descobrir os benefícios procurados pelos clientes, é necessário compreender o ambiente completo envolvendo o cliente e não, simplesmente, as características do produto que os clientes valorizam ou não. É necessário encontrar o que os clientes querem, mas não conseguem obter dos produtos que eles compram.

Já para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 133- 136), a análise dos clientes pode agrupar duas classes de informações: atuais e futuras. Com relação às informações atuais as principais questões que precisam ser respondidas são:

- Quem são os principais mercados-alvo?
- O que eles valorizam?
- Como aproximá-los mais da empresa?
- Como podem ser mais bem atendidos?

Considerando as informações sobre o futuro, os mesmos autores enfatizam a obtenção de respostas para as seguintes perguntas:

- Quais alterações ocorrerão nos clientes, nas suas exigências e necessidades?
- Quais os novos clientes que precisam ser conquistados?
- Como é possível conquistá-los?

Como o ponto de partida é definir muito bem quem são os clientes atuais, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 134) recomendam iniciar reconhecendo os cinco papéis principais que existem em diversas situações de compra (iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário).

Como a maioria dos mercados é segmentado, diferentes grupos identificáveis de clientes necessitam de diferentes benefícios quando compram ou quando usam produtos ou serviços essencialmente similares. Identificar quem são os vários clientes e quais papéis eles desempenham leva, na seqüência, à questão do que é valor para eles. Para cada um dos membros de uma unidade de tomada de decisão (UTD), diferentes aspectos da compra e do uso podem significar valores diferentes (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 135).

Os mesmos autores recomendam que para trazer os clientes para mais perto da empresa, e após a identificação dos principais fatores que influenciam e motivam o processo de compra, devem-se examinar as formas de oferecer maiores benefícios (diferenciação), por meio da ampliação da oferta de vantagens pelo produto ou produto ampliado. Eles, também, observam que, no marketing empresarial, o desenvolvimento de alianças reciprocamente benéficas, que venham a aumentar o valor para o cliente e para o fornecedor, representa um dos caminhos mais importantes para se aproximar dos clientes (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 135).

Segundo Best (2004, p. 87), os clientes estão inclinados a pagar mais por produtos e serviços que adicionam valor. Isso exige uma profunda compreensão das necessidades dos clientes e das situações de uso e significa uma melhor oportunidade para criar benefícios para os clientes, que adicionam valor para eles. Entretanto, o valor total derivado dos benefícios fornecidos ao cliente, deve exceder os custos de aquisição da oferta:

$\text{Valor para o Cliente} = \text{Benefícios para o Cliente} - \text{Custo de Compra}$

Valor para Churchill Jr. e Peter (2003, p. 13) “é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos que eles incorrem para obtê-los.”

$$\text{Valor para o Cliente} = \text{Benefícios Percebidos} - \text{Custos Percebidos}$$

Os mesmos autores dividem os benefícios percebidos em: funcionais, sociais, pessoais e experimentais e os custos percebidos em: monetários, temporais, psicológicos e comportamentais (CHURCHILL JR.; PETER, 2003, p. 15-18).

Outros autores (KOTLER, 2000, p. 33, KERIN *et al*, 2007, p. 329) preferem a conceituação de valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá em troca, ou seja, recebe benefícios e assume custos. Dessa forma a equação que expressa o valor toma a forma de:

$$\text{Valor} = \text{Benefícios} / \text{Custos}$$

$$\text{Valor} = \text{Benefícios Funcionais} + \text{Emocionais} / \text{Custos Monetários} + \text{Custos de Transação}$$

Os custos de transação (custos da compra) representam os custos temporais, psicológicos e comportamentais ou de atividade física (CHURCHILL JR.; PETER, 2003, p.18).

McDonald e Christopher (2003, p.xvii-xviii) apresentam as principais etapas do processo de marketing e da criação e entrega de valor:

- Definição de mercados e mais especificamente, os mercados-alvo ou segmentos.
- Identificar o valor requerido pelos clientes pela quantificação das necessidades desses grupos de clientes ou segmentos de mercado.
- Criação de proposições de valor de encontro com essas necessidades, envolvendo o estabelecimento de objetivos e estratégias de marketing.
- Comunicação dessas proposições de valor a todas aquelas pessoas na empresa responsáveis pela sua entrega e garantindo comprometimento e cooperação.

- Entregar essas proposições de valor por meio de produtos e serviços, apoiados por comunicação e serviços apropriados nos clientes.
- Monitorar o valor atualmente entregue contra aquele requerido, utilizando informação, conhecimento e medição de desempenho.
- Realçar o valor por meio de ajustes na estrutura organizacional, cultura e ética corporativa, como um resultado de aprendizagem e de pesquisa de marketing.

McDonald e Christopher (2003, p. 1) resumem as principais etapas do processo de marketing, na Ilustração 4.

Ilustração 4 - O processo de marketing
 FONTE: MACDONALD E CHRISTOPHER, 2003, p.1.

Jain (2001, p.168), por outro lado, com base em uma pesquisa empírica desenvolvida com o objetivo de avaliar o valor para os clientes de mercados empresariais, apresenta a definição de valor como: “o valor percebido em unidades monetárias do conjunto de benefícios econômicos, funcionais/técnicos e psicológicos, recebidos pelo cliente, em troca do preço pago por uma oferta de produto. No entanto, deve-se levar em consideração as ofertas e os preços disponíveis da concorrência.”

A definição apresentada significa que o valor para o cliente é perceptivo, multidimensional e contextual. A Ilustração 5 reforça a importância dessas três dimensões na geração do valor para o cliente.

O benefício classificado como valor econômico significa a razão entre a qualidade percebida e o preço; o valor técnico/funcional toma como base a avaliação dos produtos levando em conta o conjunto de características ou atributos ou de aplicações que eles possuem e o valor psicológico está atrelado às características intangíveis como prestação de serviço, nome de marca, confiança, relacionamento e reputação (JAIN, 2001, p. 169).

Ilustração 5 - Dimensões do valor para o cliente
 FONTE: JAIN, 2001, p.169.

O mesmo autor sustenta que a diferenciação de um novo produto não pode ser sustentada ao longo do tempo baseada em uma proposta de valor unicamente com base no valor econômico ou no funcional. Fica fácil para o concorrente ajustar sua oferta diminuindo o preço ou desenvolver um produto com benefícios funcionais semelhantes. Dessa forma, para a criação de uma diferenciação representativa e sustentável, é fundamental a inclusão de benefícios psicológicos, além dos econômicos e funcionais (JAIN, 2001, 170).

2.4.1 Produto ou serviço ampliado e benefícios procurados

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007, p. 12) conceituam e utilizam a expressão conjunto de necessidades para refletir que grande parte dos produtos, nas economias desenvolvidas, satisfaz mais de uma necessidade. Dessa forma, a primeira tarefa da empresa é a de identificar conjuntos de necessidades que é capaz de atender ou que pode vir a atender.

O produto ou serviço, para MacDonald e Christopher (2003, p. 137), é o responsável pela ligação entre as necessidades dos clientes e as metas da corporação. A Ilustração 7 apresenta, de forma bem simples, essa fundamental ligação e complementação.

Ilustração 6 - Objetivos do cliente X objetivos da empresa

FONTE: MACDONALD E CHRISTOPHER, 2003, p. 137.

Enquanto para Kotler e Keller (2006, p. 367) o produto ampliado apresenta cinco níveis (benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial), que constituem a hierarquia de valor para o cliente, MacDonald e Christopher (2003, p. 138) consideram, essencialmente, três níveis: produto central, serviços e intangíveis. O produto central abrange: função, projeto ou *design*, características, eficácia, preço e embalagem. Os serviços ficam estabelecidos com base em: serviços de vendas (antes, durante e após a venda), entrega, disponibilidade, informação, financiamento, garantias, certificação e aditivos. Finalmente, os intangíveis dizem respeito a: percepções de qualidade, percepções de valor, reputação, outras recomendações para o usuário, imagem corporativa, nome de marca e organização.

MacDonald e Christopher (2003, p.139) estabelecem que, na percepção dos clientes, um produto ou serviço é mais do que apenas uma entidade física, ou seja, a soma das partes componentes. Quando os clientes realizam a compra, eles compram não somente o produto ou serviço, mas um completo pacote ou conjunto de benefícios. Os autores apresentam, também, uma extensa lista de diferentes tipos de benefícios fornecidos por produtos ou serviços, que os clientes procuram para satisfazer suas necessidades:

- Bom valor pelo dinheiro / preço competitivo;
- Novidade;

- Disponibilidade;
- Bom projeto / desenho;
- Facilidade de uso;
- Segurança;
- Elegante e na moda;
- Orgulho de posse;
- Economia no uso;
- Desempenho eficiente / resultados finais;
- Facilidade de serviço;
- Qualidade;
- Embalagem;
- Pronta entrega;
- Escolha de cores e tamanhos;
- Confiabilidade;
- Validade (cumpre o que promete);
- Prazos disponíveis para pagamento;
- Disponibilidade de desconto;
- Reputação do fornecedor;
- Conveniência / distúrbio mínimo na rotina normal;
- Facilidade de compra;
- Serviços pós-vendas;
- Durabilidade;
- Vida útil (não ficará obsoleto rapidamente);
- Garantia disponível;
- Prestígio ou *status*;
- Economia de mão de obra;
- Armazenagem;
- Economia de espaço;
- Retorno sobre o investimento;
- Disponibilidade de sobressalentes;
- Disponibilidade de acessórios e periféricos;
- Facilidade de entendimento das instruções;
- Produzido em um país específico;
- Ecologicamente seguro;

- Livre de aditivos artificiais ou materiais particulares;
- Nome do projetista.

McDonald (2000, p.91) afirma que a forma mais útil e prática para explicar o comportamento do consumidor, tem sido a partir da análise dos benefícios ou pela identificação dos benefícios que os clientes procuram quando compram um produto ou serviço. A escolha pode ter como base as utilidades (produto), economia (preço), conveniência e disponibilidade (ponto de distribuição), emoção (promoção) ou uma combinação de todos.

Conforme Day (1990, p.118), em termos de relevância estratégica, não existe uma variável tão reveladora quanto os benefícios que os clientes estão buscando no produto ou serviço. Os benefícios são definidos pela ênfase relativa colocada sobre um atributo ou característica do produto.

Kotler e Keller (2006, p. 370-385), também, fazem referências às diferentes maneiras de diferenciação de produtos: forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo, *design* (conjunto de características que afetam a aparência e o funcionamento do produto), facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente, manutenção e reparo, marca, embalagem, rotulagem e garantias.

Para Morris, Pitt e Honeycutt (2001, p. 275-276), o produto, do ponto de vista de marketing, é definido em termos do que ele faz para os clientes. Os clientes estão menos preocupados com características físicas particulares, ingredientes ou componentes e mais preocupados com a solução de um problema ou necessidade. De fato, um produto deve ser imaginado como um conjunto de atributos solucionadores de problemas ou um pacote de benefícios.

Segundo Lambin (2000, p.99), a análise das necessidades do cliente mostrou a existência de uma estrutura multidimensional das necessidades, que se encontra no conceito de produto, quando o mesmo é visto como um conjunto de valores ou conjunto de atributos. O mesmo autor divide o produto, visto como um conjunto de atributos, em serviço de base, serviços necessários e serviços acrescentados.

Lambin (2000, p. 101) considera que a proposição de Levitt (1990, p.91-97) fica muito próxima das suas ideias. Esse último autor considera o produto composto por: produto genérico (vantagem essencial fornecida pelo produto ou serviço de base); produto esperado (tudo aquilo que normalmente acompanha o produto genérico); produto aumentado (o que é oferecido a mais e que constitui uma qualidade distintiva) e produto potencial (tudo que é potencialmente realizável para atração e retenção do cliente).

Segundo Alpert (1971, p.184-187), Alpert (1980, p.83-88) e Sharpe e Granzin (1974, p. 39), os atributos do produto que são os mais importantes na determinação do comportamento de compra, são chamados de atributos determinantes e representam o caminho para o sucesso da estratégia de marketing. Existe certa confusão, segundo Myers e Alpert (1977, p.105-109), com relação aos termos saliência, importância e determinância uma vez que os três termos referem-se à “importância” de um atributo na formação de uma disposição de um indivíduo ante a um produto ou serviço, que se manifesta como uma avaliação geral, frequência de uso, escolha entre as marcas e assim por diante. O que o consumidor quer dizer com essa importância é que o atributo de alguma maneira faz a diferença na escolha da marca ou utilização do produto.

As conceituações de Lambin (2000, p.198-199) com base no trabalho de Myers e Alpert são:

- Saliência do atributo: corresponde ao fato de o atributo estar presente no espírito do indivíduo num dado momento;
- Importância do atributo: reflete o sistema de valores do indivíduo;
- Determinância do atributo: revela o peso real de cada um dos atributos importantes, sobre os quais se podem diferenciar os objetos avaliados.

Lambin (2000, p. 199) acrescenta que um atributo importante, igualmente apresentado em todos os produtos ou marcas concorrentes, não será determinante na escolha pois não permite discernir sobre os produtos ou marcas. Dessa forma, para se medir a determinância, além de uma medida da importância do atributo, é necessária, também, uma medida do grau de diferenciação ou uma medida do grau de diferença percebida entre os produtos e marcas, para cada um dos atributos. É em relação aos atributos determinantes que o posicionamento competitivo deve se fixar.

2.5 Estratégia competitiva e marketing estratégico

A denominação posicionamento competitivo ou estratégico está substituindo, gradativamente, a estratégia competitiva, que está se tornando a preferida por diversos autores (TOLEDO; QUELOPANA; POLLERO, 2007, p.137-140). No contexto do presente trabalho, as duas denominações são utilizadas indistintamente no âmbito da unidade de negócio.

2.5.1 Estratégia competitiva

Para Porter (1996, p. 13), toda empresa que compete em um dado setor, possui uma estratégia competitiva explícita ou implícita. Considera, também, que essa estratégia tanto pode ter evoluído a partir de um processo de planejamento (explícita) como pode ser proveniente de atividades de vários departamentos da empresa (implícita) e que raramente equivalerá a melhor estratégia. Na opinião do autor, existem benefícios significativos a partir do desenvolvimento de um processo explícito de formulação de estratégias.

Porter (1996, p.22) afirma que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” Embora o macroambiente relevante seja muito amplo, abrangendo um grande número de variáveis incontroláveis, o ponto principal do ambiente da empresa diz respeito ao microambiente, indústria ou setor no qual ela opera e compete. Dessa forma, a estrutura do setor tem uma significativa influência na determinação das suas regras competitivas, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. A intensidade da concorrência, em um setor, tem raízes na sua estrutura econômica básica e depende de cinco forças competitivas básicas: entrantes potenciais; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; produtos substitutos e grau de rivalidade entre as empresas existentes. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro do setor, geralmente expresso como retorno de longo prazo sobre o investimento.

Porter (1996, p.22-24) considera que “a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.” A análise estrutural é o ponto fundamental para a formulação da estratégia competitiva. É importante observar que as cinco forças competitivas refletem a concorrência mais ampla ou a rivalidade ampliada, uma vez que ela não fica limitada aos participantes estabelecidos, pois

considera, também, como concorrentes os clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais.

Porter (1996, p. 49-54) estabeleceu três estratégias genéricas (porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio) para criar uma posição defensável, no longo prazo, para superar os concorrentes em um setor:

- Liderança no custo total: essa estratégia pressupõe intensa atenção administrativa no controle dos custos e o custo baixo em relação aos concorrentes passa a ser o tema central de toda a estratégia. Apesar da existência de intensas forças competitivas, a posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em seu setor.
- Diferenciação: essa estratégia significa diferenciar o produto ou serviço ofertado pela empresa, criando um produto único no âmbito do setor. Embora a empresa diferenciadora não possa ignorar os custos, eles não representam o alvo estratégico primário.
- Enfoque: a última estratégia estabelecida significa enfocar um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos, um mercado geográfico, ou seja, um alvo estratégico reduzido ou estreito buscando o desenvolvimento ou da diferenciação ou dos custos mais baixos.

Outros autores, como Wright, Kroll e Parnell (2000, p.185-200) e Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 134), consideram a possibilidade das estratégias híbridas (liderança no custo total e diferenciação simultaneamente) tanto no alvo amplo como no alvo estreito, contrariando a premissa do meio-termo de Porter (1996, p.55-58).

Já Kim e Mauborgne (2005, p.16), os criadores da estratégia do oceano azul, propuseram a inovação de valor (a pedra angular da estratégia do oceano azul) que tem como base a busca simultânea de diferenciação e baixo custo. Essa proposta pode ser mais bem entendida, a partir da visualização da Ilustração 8.

Busca simultânea de diferenciação e baixo custo

Ilustração 7 - Inovação de Valor
 FONTE: KIM e MAUBORGNE, 2005, p.16.

Treacy e Wiersema (1993, p.84) desenvolveram três estratégias denominadas de disciplinas de valor, que têm como objetivo a entrega de valor superior aos clientes: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto.

- Excelência operacional: é o atendimento dos clientes com produtos ou serviços confiáveis, a preços competitivos e entregas com um mínimo de dificuldade ou inconveniência. Essa abordagem estratégica é específica da produção e entrega de produtos e serviços, com o objetivo de liderar o setor em preço e conveniência.
- Intimidade com o cliente: significa a segmentação e a escolha de mercados-alvo de forma precisa e o desenvolvimento de ofertas exatamente ajustadas à demanda desses nichos. As empresas líderes na intimidade com os clientes combinam um detalhado conhecimento dos clientes com uma flexibilidade operacional, que permite rápidas respostas às necessidades e solicitações especiais ou de produtos customizados.
- Liderança de produto: significa oferecer o melhor produto ou serviço, sempre superando as fronteiras do desempenho, que realce o uso ou aplicação do produto pelo cliente, tornando os produtos concorrentes obsoletos.

As três disciplinas de valor estão alinhadas diretamente como os três benefícios ou dimensões do valor para o cliente: para lucrar com os benefícios econômicos, a empresa precisa desenvolver a excelência operacional; para lucrar com benefícios funcionais, o caminho é a liderança de produto e a intimidade com o cliente é a saída para a obtenção de lucros via benefícios psicológicos (KRISHNAMURTHI, 2001, p.314).

Outra contribuição importante ao estudo do conceito de valor percebido foi o trabalho de Szafir-Goldstein (2000, p.153) em que fica distinguido a análise do valor percebido na ótica interna do fornecedor e na ótica externa do cliente, conforme é apresentado na Ilustração 8.

Ilustração 8 - Valor Percebido no Cliente e pela Empresa

FONTE: SZAFIR-GOLDSTEIN, 2000, p.153.

2.5.2 Marketing estratégico

Para Lambin (2000, p.9), o marketing estratégico apóia-se na análise das necessidades das pessoas e das organizações. Como o que o consumidor procura não é o produto em si, mas o serviço, benefício ou solução de um problema, que pode ser obtido por diferentes tecnologias que estão em contínua mudança, a função do marketing estratégico é acompanhar a evolução do mercado identificando os diferentes produtos-mercado e segmentos de mercado (atuais e potenciais), com base na análise da diversidade de necessidades a satisfazer.

Em outras palavras, Lambin (2000, p. 10) afirma que a função do marketing estratégico é de orientar a empresa para oportunidades existentes ou potenciais em consonância com os seus

recursos e competências, que ofereçam um potencial de crescimento e de rentabilidade. A Ilustração 9 apresenta as duas faces do marketing.

Ilustração 9 - As duas faces do marketing

FONTE: LAMBIN, 2000, p. 7.

Lambin (2000, p. 269) afirma que, depois da análise da diversidade das necessidades do mercado, o passo seguinte é a decisão sobre qual estratégia de cobertura de mercado será adotada: estratégia de marketing indiferenciado, estratégia de marketing diferenciado ou estratégia de marketing concentrado.

- Estratégia de marketing indiferenciado: consiste em atender o mercado como um todo (alvo amplo), evidenciando aquilo que existe de comum nas necessidades, no lugar de destacar as diferenças. A empresa busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta.
- Estratégia de marketing diferenciado: as empresas atuam em vários segmentos de mercado com diferentes programas de marketing, um para cada segmento. Essa estratégia não requer, necessariamente, uma cobertura total do mercado.
- Estratégia de marketing concentrado: significa que a empresa se especializa em um ou poucos segmentos e renuncia atender todo o mercado.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.5), o marketing estratégico “ busca elaborar respostas eficazes aos ambientes de mercado em mudança ao definir segmentos de mercado e desenvolver e posicionar ofertas de produtos para esses mercados-alvo.”

Ilustração 10 - Conexão do posicionamento competitivo com o marketing estratégico

A Ilustração 10 apresenta a conexão entre a estratégia competitiva ou posicionamento competitivo da unidade de negócio e as ações do marketing estratégico (segmentação, escolha do(s) mercado(s)-alvo e posicionamento) culminando com as outras estratégias funcionais do marketing e programas de ação.

2.6 Identificação do(s) produto(s)-mercado(s)

Segundo Abell (1993, p. 27), muito pouca atenção é dada às oportunidades para a satisfação das necessidades dos clientes, tanto nos estágios de compra como no ciclo de uso do produto. Se os clientes são atendidos com excelência, isso resultará em vantagem competitiva sustentável de longo prazo. A busca de novas formas para exceder as expectativas dos clientes tem que ser contínua. Ele recomenda que para atingir a ruptura na satisfação do cliente deve-se começar sempre pelo produto ou serviço, mas continuar pelas outras necessidades e

possibilidades, não relacionadas diretamente com o produto físico, conforme apresentado na Ilustração 11.

O auxílio ao cliente durante o processo de compra, fornecendo o produto ao cliente na hora certa, no lugar certo, com a garantia apropriada de que ele comprou o que necessitava, com a certeza de que o produto cumprirá com as suas funções, fornecendo os serviços necessários antes, durante e após a venda, propiciando financiamento e um contexto atrativo de compra e uso do produto e tudo isso, com um preço atrativo, implica concorrência com o produto ou serviço na geração de satisfação do cliente (ABELL, 1993, p. 32).

Ilustração 11 - O iceberg da satisfação do cliente
 FONTE: ADAPTADO DE ABELL, 1993, p.27

Abell (1993, p. 28) afirma que as oportunidades para o aumento da satisfação do cliente, pelas melhorias no produto, nunca estarão exauridas inclusive para os produtos chamados *commodities*. Esse mesmo autor menciona, também, que uma perspectiva rica, aparentemente utilizada pelas indústrias eletrônicas japonesas, tem início na(s) função (ões) que o produto desempenha para o cliente e nos benefícios particulares que são ou seriam procurados.

Lambin (2000, p. 236) considera que o desenvolvimento de uma estratégia de segmentação, exige que antes seja definida a missão da empresa, que permite identificar: os clientes que serão servidos; a concorrência direta que se deseja enfrentar; os fatores-chave de sucesso

exigidos pelo mercado escolhido; as tecnologias alternativas e a concorrência indireta a monitorar e os principais participantes com os quais será necessário contar.

Para Abell (1993, p.48), a efetiva definição de mercados e segmentos de mercado circunscreve cada mercado e os divide em pedaços que são identificáveis, acessíveis, substanciais o suficiente para gerar lucratividade e, acima de tudo, defensáveis contra a concorrência. Quando bem feita, auxilia, substancialmente, a definição do negócio da empresa que, por seu lado, é um dos mais importantes fatores para o crescimento e a lucratividade.

Esse mesmo autor sugere que um bom caminho para início do processo de agregação é distinguir a segmentação ampla da segmentação fina, sendo a primeira necessária para definir-se a área completa de interesse e a segunda para isolar exatamente a escolha da empresa.

Por outro lado, na visão de Day, Shocker e Srivastava (1979, p.10), o construto produto-mercado pode ser definido como: o conjunto de produtos julgados como substitutos dentro daquelas situações de uso nas quais padrões similares de benefícios são procurados e os clientes que consideram as mesmas situações de uso relevantes.

Na visão de Abell (1993, p. 49), uma descrição completa de um segmento requer três dimensões: o(s) grupo(s) que compra(m) o produto; as funções que o produto desempenha para esses clientes e a forma que o produto toma. Isso pode ser representado num gráfico de três dimensões, conforme apresentado na Ilustração 12 .

Ilustração 12 - Definição do segmento
 FONTE: ABELL, 1993, p. 49 e LAMBIN, 2000, p. 239.

Abell (1993, p. 50) complementa acrescentando que, muitas vezes, precisão adicional pode ser adicionada à definição de mercado, pela especificação e adição dos benefícios procurados pelos ocupantes de um segmento particular, além das funções para o cliente, grupos de clientes e formas do produto. Essa quarta dimensão, benefícios procurados, pode ser vista como uma extensão da dimensão formas do produto, mas no contexto total da Ilustração 11 e não somente do produto físico. Todas essas dimensões podem, também, ser subdivididas aumentando ainda mais a precisão na definição do segmento.

Finalmente, esse mesmo autor recomenda uma série de questões fundamentais, para dar início ao processo de discussão especulativa, entre a alta gerência, sobre as diferenças entre os segmentos de mercado.

- Quais são os benefícios procurados pelos clientes?
- Quais são os fatores que influenciam a demanda?
- Quais são os critérios importantes de compra?
- Quais são as bases de comparação com outros produtos?
- Quais são os riscos percebidos pelo cliente?
- Quais são os serviços esperados pelos clientes?
- Como os clientes compram?

- Qual a duração do processo de compra?
- Como os vários elementos do programa de marketing influenciam os clientes em cada estágio do processo?
- Como os clientes usam o produto?
- Como o produto se ajusta no seu estilo de vida ou operação?
- Quanto eles estão inclinados a gastar?
- Quanto eles compram?
- Onde é tomada a decisão de compra?
- Onde os clientes procuram informações sobre o produto?
- Onde os clientes compram o produto?
- Quando é feita a primeira decisão de compra?
- Quando o produto é recomprado?
- Por que os clientes compram?
- Por que os clientes escolhem uma marca em relação às outras?
- Quem são os ocupantes dos segmentos identificados pelas questões anteriores?
- Quem compra nossos produtos e por quê?
- Quem compra os produtos da concorrência e por quê? (ABELL, 1993, p. 62-63)

De acordo com Lambin (2000, p. 240), a Ilustração 12 permite identificar três estruturas distintas: um produto-mercado (situa-se na intersecção de um grupo de compradores e de uma combinação de funções baseada numa tecnologia particular); um mercado-solução (cobre o conjunto das tecnologias para uma função e um único grupo de compradores) e uma indústria (que é definida por uma tecnologia, para quaisquer funções e grupos de compradores).

Dessas três definições de mercado de referência, Lambin (2000, p. 240) considera que a noção de indústria seja a mais clássica e também a menos satisfatória para os propósitos de segmentação, uma vez que se apóia em uma característica da oferta. Por outro lado, a noção de mercado-solução está muito perto do conceito de necessidade genérica, evidenciando o lado substituível das diferentes tecnologias, para uma mesma utilização. Finalmente, a noção de produto-mercado que está muito em sintonia com a orientação para o mercado, definindo o mercado de referência com relação à função requerida por um dado grupo de compradores.

Para McDonald e Dunbar (1998, p. 3), por outro lado, a regra geral para a definição do mercado é aquela que deveria ser descrita com base nas necessidades dos clientes, de uma

forma que cubra a agregação de todos os produtos alternativos ou serviços e que os clientes enxerguem como sendo capazes de satisfazer aquela necessidade. De uma forma mais simples: um mercado é uma necessidade dos clientes que pode ser satisfeita pelos produtos ou serviços vistos como substitutos ou alternativos. Os autores recomendam evitar uma definição de mercado demasiadamente limitada como também uma ampla, em excesso.

McDonald e Christopher (2003, p.44) sugerem, como regra geral, que a definição do mercado deveria ser descrita a partir da necessidade do cliente e de uma forma que cubrisse a agregação de todos os produtos ou serviços alternativos que os clientes enxergam como sendo capazes de satisfazer aquela mesma necessidade.

Um interessante esquema, o de Bouquerel *apud* Helfer e Orsoni (1996), apresenta as diferentes categorias de mercados e de compradores, conforme a Ilustração 13.

Ilustração 13 - Categorias de Mercados e Compradores
 FONTE: BOUQUEREL *apud* HELFER e ORSONI, 1996, p.192.

2.7 Segmentação de Mercado

Lambin (2000, p.236) considera como praticamente impossível atender e satisfazer todos os clientes com um só produto ou serviço. Como os clientes são diferentes, eles possuem interesses e desejos variados. Essa diversidade é resultante do fato de os clientes possuírem, além de hábitos de compra diferentes, necessidades e expectativas também diferentes com

relação aos produtos e serviços oferecidos. Essa situação leva à identificação dos grupos de clientes-alvo, que é o objetivo da segmentação.

Esse mesmo autor coloca que a segmentação pode ser definida como um processo de desagregação do mercado, ou inversamente, como um processo de agregação de compradores (LAMBIN, 2000, p. 246-247).

A Ilustração 14 apresenta a visão de McCarthy (1982, p. 187) quanto às possibilidades de formulação de estratégias de segmentação, pelos concorrentes de um dado mercado, ao longo do tempo. Esse autor considera como possibilidades, o marketing de massa (orientado para a produção) ou o marketing do mercado-alvo (segmentador ou combinador).

Ilustração 14 - Como diferentes concorrentes formulam estratégias e concorrem no tempo

FONTE: McCARTHY, 1982, p. 187.

Na visão de Schnaars (1998, p. 63-64), a segmentação transforma o menor tamanho em vantagem. Ela procura evitar a competição, focalizando uma parte do mercado em que a concorrência não está interessada em reagir ou na qual os grandes concorrentes não podem reagir devido ao próprio tamanho. A essência da segmentação é a reduzida participação de mercado. É uma estratégia de especialização que não procura satisfazer todos os consumidores. Ela oferece alguma coisa especial para uma parte pequena e defensável do mercado.

Webster Jr. (1991, p.97) considera que a essência de toda decisão de marketing estratégico está na segmentação: a partição de um grande mercado em pequenas frações de mercado, mais homogêneas, de modo a alcançar os clientes-alvo com maior efetividade.

Danneels (1996, p. 36) explica que a notação ou nomenclatura "modelo normativo de segmentação", que é muito utilizada nos artigos científicos, refere-se à sequência convencional: segmentação, *targeting* e posicionamento. O modelo é designado como normativo devido a sua natureza prescritiva, consistindo de diversos passos lógicos e sequenciais.

Ainda segundo o mesmo autor, a segmentação como uma ferramenta de marketing envolve a divisão do mercado em grupos homogêneos, a seleção de um ou mais segmentos e o estabelecimento, sob medida, de um programa de marketing visando ao(s) mercado(s)-alvo (desenvolvimento do marketing *mix*). A segmentação de mercado é definida como o processo de dividir o mercado total em diversas partes mais homogêneas, chamadas de segmentos de mercado. A literatura sugere muitos tipos de variáveis que podem ser usadas, seja para dividir o mercado (bases de segmentação) ou para descrever os segmentos e mercados identificados (descritores de segmentos).

Para Toledo (1972, p. 7), “a segmentação de mercado objetiva, precipuamente, determinar diferenças entre grupos de compradores, separando-os em estratos, de forma que a empresa possa desenvolver seus esforços para a escolha daqueles, onde sua atenção se concentrará, determinando consequentemente uma política competitiva.”

Certo *et al*, (2005, p. 169) consideram a lógica da segmentação como muito simples: ela está baseada na proposição que alguns produtos não atraem todo o conjunto de consumidores, já que os objetivos de aquisição dos consumidores, suas informações sobre os produtos, o envolvimento e o comportamento na compra, variam muito. Dessa forma, os profissionais de marketing concentram seus esforços e programas de marketing, preferencialmente, em grupos localizados de consumidores no lugar de considerar toda a população.

Para Kotler (2000, p.278), muitas empresas estão agindo com base no marketing de mercado-alvo, em que as empresas vendedoras pesquisam, procuram e encontram os principais

segmentos de mercado, escolhem um ou mais segmentos como alvos e desenvolvem produtos e programas de marketing específicos, para atendê-lo(s).

Ainda segundo esse autor, essa abordagem de marketing exige dos profissionais de marketing, três passos básicos: a identificação de grupos distintos de compradores exigindo produtos ou compostos de marketing diferenciados (segmentação de mercado); a seleção de um ou mais segmentos de mercado (mercados-alvo) e a determinação e divulgação dos principais benefícios que diferenciam os seus produtos no mercado (posicionamento de mercado).

Segundo McDonald e Christopher (2003, p. 42), pela escolha de clientes em segmentos gerenciáveis e passíveis de priorização, a segmentação de mercado permite que uma organização concentre os seus limitados recursos nas mais promissoras oportunidades.

Webster Jr.(1991, p.123) afirma que é por meio das estratégias de segmentação e de marketing diferenciado que os profissionais de marketing empresarial aplicam o conceito de marketing, caracterizado por uma orientação para o cliente, programas de marketing integrados e visão de longo prazo.

Kotler (2000, p.278-281) estabelece a importância da definição dos níveis de segmentação de mercado que podem evoluir do mercado de massa até o marketing de cliente individual, passando pelo marketing de segmento(s), marketing de nichos e marketing local ou de células de mercado.

- Marketing de massa: produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores;
- Marketing de segmento: quando as empresas optam por trabalhar com seus produtos em um ou mais segmentos em detrimento de todo o mercado;
- Marketing de nicho: concentração da empresa em frações menores do(s) segmento(s);
- Marketing local ou de células de mercado: as empresas idealizam programas de marketing visando ao atendimento de necessidades e desejos de grupos de clientes locais ainda menores (áreas comerciais, bairros, distritos e lojas);
- Marketing de cliente individual: é o extremo do processo de segmentação, levando ao segmento de um e ao marketing customizado.

O Quadro 5 apresenta uma relação dos principais conceitos de segmentação e seus autores mas, antes, merece destaque a conceituação de Smith (1956, p.6) que foi a primeira que se conhece: segmentação de mercado consiste em enxergar um mercado heterogêneo (caracterizado por uma demanda divergente) como um número de pequenos mercados homogêneos em resposta às preferências diferenciadas de produtos entre os importantes segmentos de mercado.

Quadro 5 - Principais conceitos de segmentação e seus autores

Conceito	Referência(s)
“Segmentação de Mercado é o processo de partição de um mercado em grupos de empresas que têm solicitações e preferências relativamente similares quanto às ofertas de mercado.” ³	Anderson, Narus (2003, p.45)
“Segmentação de mercado é o processo pelo qual um mercado é dividido em conjuntos distintos de consumidores com necessidades e características similares que os levam a responder de formas similares a uma oferta particular de produto e programa de marketing estratégico.” ⁴	Boyd, Walker e Larréché (1998, p. 171)
“T tecnicamente, segmentação significa o agrupamento de clientes similares. Estatisticamente, a meta é minimizar a variância intragrupo (criar grupos suficientemente homogêneos) e maximizar a variância intergrupos (criar grupos diferentes entre si).” ⁵	Michel, Naudé, Salle e Valla (2003, p.170)
“Segmentação é o processo de separar um Mercado em grupos de clientes, clientes em perspectiva ou situações de compra, de forma que os membros de cada grupo resultante tenham características semelhantes que os diferencie dos membros de outros segmentos.”	Bonoma e Shapiro (1991, p.1-2)
“Segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e / ou características similares, que, provavelmente exibirão comportamento de compra similar.”	Weinstein (1995, p.18)
“A segmentação de mercado envolve agregar potenciais compradores em grupos que (1) têm necessidades em comum e (2) responderão de forma similar a uma ação de marketing.”	Kerin <i>et al</i> (2008, p.224)
“Segmentação de Mercado é o processo de identificação de um grupo de pessoas similares em uma ou mais formas, tendo por base uma variedade de características e comportamentos (demográfico, situacional e psicográfico).” ⁶	Blackwell, Miniard e Engel (2001, p.59)
“Definimos segmentação como sendo a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado. O que queremos enfatizar nesta colocação é que a empresa opta voluntariamente por concentrar todos os seus esforços de marketing em determinados segmentos de mercado, possivelmente abandonando outros segmentos, mesmo que constituam potencial.”	Richers e Lima (1991, p.16)
“A premissa básica da segmentação de mercado é originária do princípio fundamental da estratégia militar: a concentração de forças. Em marketing como na guerra, o menor exército deveria concentrar suas forças em um ponto onde as forças do maior oponente são fracas, no lugar de competir (ou lutar) em frente ampla.” ⁷	Schnaars (1998, p. 100)
“Um mercado é simplesmente aglomeração de clientes com necessidades similares. Em qualquer mercado existirão subgrupos que têm muito mais em comum, com respeito àquelas necessidades e que, portanto, poderiam formar um segmento homogêneo.” ⁸	Adcock (2000, p.106)
“Segmentação de mercado é a base fundamental de uma estratégia de mercado. Um segmento de mercado é um grupo específico de clientes, com necessidades, comportamento de compra e características de identificação únicas. A segmentação de mercado abre a porta para as	Best (2004, p.112)

³ “Market segmentation is the process of partitioning a market into groupings of firms that have relatively similar requirements and preferences for market offerings.”

⁴ “Market segmentation is the process by which a market is divided into distinct customer subsets of people with similar needs and characteristics that lead them to respond in similar ways to a particular product offering and strategic marketing program.”

⁵ “Technically speaking, segmentation means grouping together similar customers. Statistically speaking, the aim is to minimize intragroup variance (to create sufficiently homogeneous groups) and to maximize intergroup variance (to create groups which are different from each other).”

⁶ “Market segmentation is the process of identifying a group of people similar in one or more ways, based on a variety of characteristics and behavior (demographic, situational and psychographic).”

⁷ “The basic premise of market segmentation is rooted in the fundamental principle of military strategy- the concentration of forces. In marketing, as in war, the smaller army is best advised to concentrate its forces at a point where the larger opponent’s force are weakest rather than to compete (or fight) across a broad front.”

⁸ “A market is simply a collection of customers with similar needs. Within any market there will be subgroups that have more in common with respect to those needs and therefore could form a homogeneous segment.”

estratégias múltiplas de mercado significando maior eficiência de marketing e criando oportunidade para o crescimento das vendas e do lucro.” ⁹	
“Um segmento de mercado é simplesmente um grupo de clientes atuais ou potenciais com alguma característica em comum, que seja relevante na explicação (e previsão) das suas respostas aos estímulos de marketing do fornecedor.” ¹⁰	Wind and Cardozo (1974, p.155)
“Um segmento de mercado é um grupo de clientes, em que as reações esperadas são similares para um dado composto de marketing.” ¹¹	Bradley (2003, p. 47)
“Princípio da segmentação com base na linguagem econômica: como a propensão de compra de cada indivíduo varia, sua elasticidade promocional variará. A segmentação de mercado é o processo de agrupamento de indivíduos cujas reações esperadas (elasticidades promocionais) aos esforços de marketing dos produtores, serão similares durante um período específico de tempo.” ¹²	Brandt (1966, p. 25)
“Segmentação de Mercado é o processo de divisão de clientes atuais ou potenciais de um mercado, em diferentes grupos ou segmentos, em que os clientes têm as mesmas ou similares solicitações satisfeitas por um composto de marketing único.” ¹³	McDonald e Dunbar (1998, p. 15)

Segundo Weinstein (1995, p. 18), a segmentação pode ser conceituada como: “o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e ou características similares, que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar.” Para esse autor, a segmentação surgiu para contribuir para o planejamento de marketing e como um dos fundamentos na formulação estratégica.

Para Churchill Jr. e Peter (2003, p.204), “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamento de compra.”

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 198), a segmentação de mercado descreve como os executivos de marketing podem fracionar o mercado em grupos de clientes homogêneos, quando existem diferenças significativas entre esses grupos. Esses autores ponderam,

⁹ “Market segmentation is the cornerstone of a market-based strategy. A market segment is a specific group of customers with unique customer needs, purchase behaviors, and identifying characteristics. Market segmentation opens the door to multiple market-based strategies and greater marketing efficiency. It creates the opportunity for sales and profit growth.”

¹⁰ “A market segment is simply a group of present or potential customers with some common characteristic which is relevant in explaining (and predicting) their response to a supplier’s marketing stimuli”.

¹¹ “A market segment is a customer group, the expected reactions of which are similar for a given marketing mix.”

¹² “Principle of Segmentation – In the language of economics: Because each individual’s propensity to purchase varies, his promotional elasticity will vary. Segmenting the market is the process of grouping individuals whose expected reactions (promotional elasticities) to the producer’s marketing efforts will be similar during a specified time period.”

¹³ “Market segmentation is the process of splitting customers, or potential customers, in a market into different groups, or segments, within which customers share a similar level of interest in the same, or comparable, set of needs satisfied by a distinct marketing proposition.”

também, que embora o posicionamento e a segmentação representem conceitos diferentes, eles estão ligados pelas necessidades dos clientes, já que a melhor forma de segmentação deve se concentrar nos benefícios mais importantes para os diferentes tipos de cliente.

Por outro lado, McDonald (2004, p. 94) conceitua segmentação de mercado “como o meio pelo qual qualquer empresa busca obter uma vantagem diferencial sobre seus concorrentes. Um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes ou consumidores que compartilham as mesmas necessidades ou necessidades semelhantes.”

McDonald e Dunbar (1998, p. 15) estabelecem que, enquanto um mercado descreve uma necessidade dos clientes, de uma forma que cubra todos os produtos e serviços alternativos que eles enxergam como sendo capazes de satisfazer aquela necessidade, segmentos focam produtos e serviços específicos em conjunto com os outros elementos do composto de marketing, que grupos diferentes de clientes estão procurando no mercado de forma a satisfazer suas necessidades particulares. Dessa forma, a diferença fundamental entre um mercado e um segmento é que uma estratégia específica de marketing pode ser definida para um segmento, enquanto para o mercado só é possível listar os produtos ou serviços alternativos. É simplesmente um nível diferente de agregação das necessidades dos clientes.

É importante ressaltar que “segmentar um mercado não é uma ciência exata – requer grandes doses de bom senso e julgamento gerencial” (KERIN *et al*, 2008, p.229) e que “a única coisa absolutamente imutável em qualquer segmento de mercado – enquanto grupo de indivíduos que é – será sempre sua condição de permanente mutação.” (LIMA, 1991, p.53).

Enquanto Kotler (2000, p. 278) conceitua um segmento de mercado como: “um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”, Blackwell, Miniard e Engel (2001, p.39) estabelecem que um segmento de mercado é um grupo de consumidores com necessidades e comportamentos semelhantes, que diferem daqueles do mercado de massa.

Ainda segundo esses autores, a meta na identificação de segmentos de mercado é alocar os consumidores em categorias que minimizem a variância dentro dos grupos e que maximizem a variância entre grupos.

Segundo Pride e Ferrell (2001, p. 129), para que a segmentação de mercado seja efetiva e tenha sucesso, devem existir cinco condições: a necessidade do produto pelos clientes deve ser heterogênea; os segmentos devem ser identificáveis e divisíveis; o mercado total deve ser dividido de tal modo que os segmentos possam ser comparados com relação ao potencial estimado de vendas, custos e lucros: pelo menos um segmento precisa ter potencial de lucro suficiente para justificar o desenvolvimento e a manutenção de um composto de marketing especial para aquele segmento e a empresa precisa poder alcançar o segmento escolhido com um composto de marketing particular.

Por outro lado, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.202) estabelecem três requisitos fundamentais para a segmentação de mercado:

- a) Os clientes precisam diferir uns dos outros em algum aspecto importante e passível de ser utilizado para dividir o mercado.
- b) A utilização operacional do processo de segmentação exige que os segmentos-alvo possam ser identificados por meio de características mensuráveis, para sua melhor identificação e também estimativa do seu valor em potencial.
- c) A estratégia eficaz de segmentação exige que os segmentos-alvo sejam isolados do resto do mercado, permitindo a aplicação específica de um composto de marketing.

Kotler (2000, p. 285-292) pondera que as principais bases para a segmentação do mercado consumidor são: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental e de multiatributos (análise geodemográfica). Por outro lado, com base no trabalho de Shapiro e Bonoma, Kotler (2000, p. 294) considera para os mercados empresariais: a segmentação demográfica, operacional, por abordagens de compras, por fatores situacionais e por características pessoais.

Boyd, Walker e Larréché (1998, p.174) consideram, como os principais benefícios da segmentação, a identificação de oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos, a possibilidade de projetar programas de marketing mais efetivos para alcançar os grupos homogêneos de clientes e a melhor alocação estratégica de recursos de marketing. Esses autores dividem os descritores ou critérios para segmentação em quatro categorias principais, tanto para o marketing de consumo como para o empresarial: descritores físicos, descritores

comportamentais (pessoais ou empresariais), descritores comportamentais relativos ao produto e descritores das necessidades dos clientes (benefícios procurados).

Os autores Michel *et al*, (2003, p.182), por outro lado e com base nas suas experiências empresarias, sugerem os possíveis critérios (descritores) para a segmentação de mercados empresariais: tipo de atividade (setor), natureza dos clientes, tipo de mercado (público, privado), função garantida pela oferta da empresa, tipo de mercados servidos pelo cliente, grau de complexidade do problema do cliente, tamanho ou potencial de compra dos clientes, natureza do processo produtivo do cliente, composição dos centros de compra dos clientes, importância do preço como um critério de compra, posição dos clientes nos seus mercados, rentabilidade esperada de um pedido ou do cliente, o cliente como uma referência e a disposição para inovar.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 219), a melhor maneira para a segmentação de mercados é a abordagem orientada ao mercado, na qual os clientes são agrupados com base nos mesmos benefícios procurados, no uso do produto ou serviço. Dessa forma, todas as outras variáveis para a segmentação do mercado, são uma aproximação dessa. Esses autores denominam a segmentação por uso / benefício, de segmentação de primeira ordem. Afirmam, também, que qualquer tentativa de segmentação de um mercado deveria ter início buscando segmentos de uso / benefícios, diferentes. Qualquer segmentação adicional dentro dos segmentos de uso / benefício é denominada de segmentação de segunda ordem. A segmentação de segunda ordem é utilizada no sentido de melhorar a habilidade da empresa na definição de seu composto de marketing, no contexto de um segmento de primeira ordem.

A razão, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 19), é que a segmentação por benefício mostrou ser uma das formas mais úteis de segmentar mercados, visto que remete o processo de segmentação de volta às verdadeiras razões da existência dos segmentos: a exigência de benefícios diferentes.

Best (2004, p. 113) complementa a visão de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.19), afirmando que a compreensão das necessidades dos clientes é o primeiro passo para uma segmentação de mercado efetiva. Complementa acrescentando que um negócio com forte orientação para o mercado procura, obsessivamente, a compreensão das necessidades dos clientes e desenvolve estratégias para atrair, satisfazer e reter clientes-alvo. A Ilustração 15

apresenta as forças fundamentais que dirigem as diferenças nas necessidades dos clientes do marketing empresarial.

Ilustração 15 - Forças fundamentais que dirigem diferenças nas necessidades dos clientes

FONTE: BEST, 2004, p. 114.

Para Cleland e Bruno (1996, p.3), os clientes compram um produto ofertado no mercado para satisfazer três conjuntos de necessidades, algumas das quais são conscientes ou intencionais e outras subliminares. O primeiro é a necessidade do melhor preço, evidentemente. O segundo conjunto inclui: desempenho superior, confiabilidade, variedade de produtos e facilidade de uso. Os autores denominam-no de conjunto de necessidades associadas ao produto. O terceiro inclui necessidades que são menos tangíveis, tais como: informação atualizada fornecida pelo representante de vendas; pronta disponibilidade do produto suportada por um adequado sistema de distribuição; excelentes serviços ao cliente e garantias com base na imagem e reputação do fornecedor. Os autores denominam-no de conjunto de necessidades não associadas ao produto.

Por outro lado, Kerin *et al*, (2008, p.230) afirmam que compreender os benefícios procurados pelos clientes é uma forma valiosa para segmentar os mercados, pois pode conduzir a empresa diretamente a novas ações de marketing específicas, como um produto novo, uma campanha de promoção ou um sistema de distribuição.

Para Webster Jr. (1991, p. 100), a segmentação por benefícios simplesmente reconhece que os clientes compram os mesmos produtos, por diferentes razões e estabelecem diferentes valores para atributos particulares de um produto. A segmentação por benefícios pode ser

operacionalizada se existirem características dos clientes, passíveis de serem identificadas e medidas, que estão firmemente ligadas à preferência por benefícios particulares.

É importante ressaltar, conforme Blackwell, Miniard e Engel (2001, p.41-42), que, embora a segmentação seja baseada na identificação e reunião dos consumidores com comportamentos assemelhados e não necessariamente características semelhantes, essas últimas são utilizadas na prática, não porque sejam determinantes do processo de compra, mas, sim, por estarem correlacionadas e próximas do comportamento. A segmentação por benefícios, segundo esses autores, envolve a divisão dos clientes em diferentes segmentos de mercado, com base nos benefícios que eles procuram (as necessidades que eles querem satisfazer) a partir da compra e consumo do produto.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Toledo (1972, p. 75) define um segmento de mercado “como um grupo de pessoas com necessidades comuns, cujas reações esperadas ao benefício ou vantagem proporcionada pelo produto ou serviço oferecido serão semelhantes.” Ainda segundo o mesmo autor, o termo necessidades refere-se aos desejos, vontades e preferências, sendo que as diferenças são essencialmente de grau e não de espécie.

Para Roberts (1995, p.72), a segmentação para qualquer empresa ou divisão pode ser imaginada como: grupos de produtos; grupos de usuários finais; canais de distribuição; geográfica; tecnológica; equipamentos originais contra peças de reposição; customização contra padronização; produção contra marketing e áreas estabelecidas contra áreas em desenvolvimento.

Esse autor, também, oferece uma relação de cinco critérios principais, para análise e verificação de cada possível corte ou segmento.

- a) Eles precisam de diferentes habilidades de marketing (verifique as diferenças nos clientes atendidos, os canais de distribuição, o meio de marketing, a força de vendas e o volume de dinheiro de uma transação).
- b) Eles usam diferentes tecnologias (procure por unidades produtivas dedicadas, programas de R&D).
- c) Eles operam em mercados em diferentes estágios de maturidade (procure por taxas diferentes de crescimento ou de inovação).

- d) Eles têm posições competitivas diferentes (veja o *market share*, qualidade relativa de produtos e serviços ou as identidades dos concorrentes).
- e) Alocações contábeis sensíveis e honestas são possíveis (veja a divisão de custos, investimentos e empregados).

Segundo Michel *et al*, (2003,p.171), um segmento é por convenção, um grupo de unidades de clientes, embora o mercado - uma população - possa ser dividido em um quase infinito número de segmentos. Cada segmento tem que ter uma realidade operacional para a empresa, significando que ela possa definir uma adequada, autônoma e coerente estratégia de marketing, para cada grupo.

Ainda de acordo com esses autores, a boa segmentação é aquela que leva à criação de segmentos homogêneos, todos diferentes entre si, com uma específica e identificada concorrência e grande o suficiente para ser operacional e lucrativa. Isso, então, justifica a diferenciação nas ofertas, no acesso ao mercado e no processo de marketing.

Para McCarthy (1982, p. 176), os bons segmentos de mercado deveriam estar incluídos nos seguintes padrões: homogêneo ou semelhante internamente, quanto às suas necessidades, atitudes e prováveis reações ao composto de marketing; heterogêneo ou diferente entre si; substancial ou grande o suficiente para gerar lucro e operacional do ponto de vista das variáveis de marketing.

Kotler (2000, p. 296) estabelece que, para a segmentação efetiva, os segmentos de mercados devem ser: mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis.

- Mensuráveis: é possível mensurar as características dos segmentos, tamanho e poder de compra.
- Substanciais: eles precisam ser grandes e suficientemente rentáveis para serem considerados.
- Acessíveis: os segmentos devem ser passíveis de serem atingidos e servidos.
- Diferenciáveis: os segmentos são diferentes e apresentam respostas, também diferentes, aos programas de marketing.
- Acionáveis: é possível desenvolver programas para atrair e atender os segmentos.

Segundo Grisi (1986, p. 216), “Kotler incluiu a acessibilidade que significa a empresa apresentar habilidades e recursos necessários à exploração dos segmentos. É importante observar que a preocupação presente não é a de caracterizar o segmento mas sim de como tornar possível a sua exploração.”

Por outro lado, Lambin (2000, p.266-268) apresenta, apenas, quatro grupos de condições para a segmentação eficaz: resposta diferenciada, dimensão suficiente, mensurabilidade e acessibilidade.

O autor Day (1990, p.113 -114) considera que o desafio é encontrar o menor conjunto possível de grupos, onde estes sejam:

- Suficientemente distintos em requisitos de custo e capital, em critérios de compra e comportamento dos clientes a fim de justificar uma diferença significativa nas estratégias para servir os grupos. Presume-se, também, que possam ser erguidas barreiras à entrada de concorrentes em cada segmento.
- Substanciais o suficiente para justificar os custos incrementais de uma estratégia sob medida, inclusive produtos, programas e serviços diferenciados.
- Mensuráveis em termos de volume atual de vendas e taxa de crescimento.
- Duráveis o suficiente para que as diferenças usadas para justificar uma estratégia em particular não se evaporem antes do potencial de lucro se concretizar.
- Identificáveis, para que cada grupo distinto de clientes possa ser atingido com eficiência através de um esforço dirigido de vendas e comunicação.

Wedel e Kamakura (2000, p.4-5) consideram seis critérios: identificáveis, substanciais, acessíveis, estáveis, responsáveis e acionáveis. Afirmam, também, que a segmentação com base nos benefícios procurados atende todos esses critérios com boa avaliação, com exceção da acessibilidade que eles classificam como pobre (*poor*) (WEDEL; KAMAKURA, 2000, p.16). A acessibilidade é o grau de aptidão dos gerentes para alcançar os segmentos-alvo por

meio de esforços promocionais ou de distribuição e, dessa forma, diz mais respeito aos mercados de consumo.

Para Schnaars (1998, p.64), segmentação de mercado e diferenciação de produtos são conceitos diferentes, mas proximamente relacionados. É difícil, com muita frequência, afirmar qual de fato é a estratégia em ação. Ele, ainda, afirma que a estratégia de segmentação cria competição imperfeita, de duas formas: reduzindo o grau de rivalidade e reduzindo a pressão dos produtos substitutos (focalizando as necessidades especiais de um segmento, a empresa reduz a atratividade dos substitutos).

Smith (1956, p.5) separa a estratégia de segmentação daquela de diferenciação, considerando que a primeira foca o mercado consumidor (demanda), enquanto a segunda focaliza o lado da oferta. Já a visão de muitos economistas, considera que a diferenciação de produto e a segmentação de mercados representam os dois lados de uma mesma moeda. Uma empresa diferencia os seus produtos para melhor atender segmentos específicos de mercado. Outra forma de melhor compreender os dois conceitos, segundo Schnaars (1998, p.101-103), é que a segmentação requer a diferenciação de produto e, por outro lado, a diferenciação de produto não requer a segmentação (ela pode ser desenvolvida para atender um alvo amplo ou todo o mercado).

Ilustração 16 - Agregação versus desagregação
 FONTE: SCHNAARS, 1998, p. 109.

A Ilustração 16 apresenta, segundo a visão de Schnaars (1998, p.109), as duas formas básicas para a segmentação de mercados: a agregação ou a desagregação.

Richers (1991, p.21) pondera que, acima de tudo, é importante lembrar que a segmentação para o marketing diz respeito sempre ao mercado e nunca ao setor de atividade ou canais de distribuição ou aos produtos. Embora a segmentação de mercado seja, frequentemente, a única estratégia disponível para empresas pequenas, ela não é sua exclusividade. Grandes empresas, também, perseguem estratégias de segmentação de mercado, particularmente se elas cobrem múltiplos segmentos com diferentes ofertas. As grandes empresas, simplesmente, têm mais opções e recursos do que as pequenas.

Segundo Boyd, Walker e Larréché (1998, p.173), a base fundamental para a segmentação de mercados é que eles raramente são homogêneos em benefícios procurados, razão de compra, preços e elasticidades nas promoções e, portanto, suas taxas de respostas aos produtos e aos programas de marketing diferem. As variações entre os mercados com respeito à preferência dos produtos, tamanhos e crescimentos da demanda, hábitos quanto às mídias e estruturas competitivas incrementam e afetam as diferenças e taxas de respostas. Portanto, os mercados são entidades complexas que podem ser definidas (segmentados) de muitas formas. O ponto

crítico é encontrar um esquema apropriado de segmentação que facilitará a seleção do mercado-alvo, o posicionamento e a formulação de estratégias e programas de marketing de sucesso.

Os mesmos autores mencionam quatro grandes categorias de descritores de segmentação, tanto para o mercado de consumo como para o empresarial: descritores físicos (idade, sexo, renda, ocupação, geográfico, tamanho da empresa, indústria...); descritores comportamentais relacionados à pessoa ou à empresa (estilo de vida, classe social, estrutura de compra, situação de compra...); descritores comportamentais relacionados ao produto (taxa de uso, lealdade, predisposição de compra, desejo ou capacidade de inovar...) e descritores relacionados às necessidades dos clientes ou benefícios procurados.

Segundo Prado, Mallou e Mangín (2004, p.15), no contexto da segmentação de mercados, denomina-se critério ou base de segmentação a variável utilizada para definir e delimitar os segmentos. Essas variáveis têm que ser do tipo categórico para que permitam estabelecer um número limitado (e normalmente reduzido) de segmentos.

Os mesmos autores classificam os critérios como gerais ou específicos e objetivos ou subjetivos. Os critérios gerais são independentes do produto ou serviço considerado, assim como o comportamento de compra e servem para dividir qualquer população, seja ou não um mercado. Por outro lado, os critérios específicos só fazem sentido quando se referem a um determinado produto ou processo de compra: são específicos de tal produto ou processo. Embora as variáveis objetivas sejam de mensuração mais fácil e, portanto, muito utilizadas, a importância das variáveis subjetivas está crescendo apesar das dificuldades nas suas medições.

O Quadro 6 detalha um pouco mais essas formas de classificação explicitando os quatro grupos de variáveis.

Quadro 6 - Critérios de segmentação de mercados de consumo

Variáveis	Gerais	Específicas
Objetivas	Geográficas: país, lugar. Demográficas: sexo, idade. Socioeconômicas: renda, ocupação, educação...	Comportamentais: frequência, lugar de compra, intensidade e momento de uso...
Subjetivas	Personalidade: ambicioso, seguro de si mesmo, agressivo, introvertido, extrovertido, sociável.... Estilos de vida: liberal, conservador, saudável, aventureiro... Valores	Motivacionais: benefícios procurados Atitudes, percepções e preferências da pessoa a um dado produto. Sensibilidade às variáveis do composto de marketing.

FONTE: PRADO, MALLOU E MANGÍN, 2004, p.16.

Prado, Mallou e Mangín (2004, p.19) mencionam, também, que qualquer modelo de segmentação (*a priori* ou *post hoc*) requer a seleção tanto de um critério, a partir do qual será realizada a segmentação (o chamado critério base ou variável dependente), como de algumas variáveis que descrevam os segmentos resultantes (os critérios descritores ou variáveis independentes). Todos os critérios apresentados no Quadro 6 podem, em princípio, ser utilizados como critérios base ou descritores embora exista um consenso que, como critérios base da segmentação, sejam utilizados somente os específicos relacionados com o comportamento de compra e, para descrever os segmentos, são preferidos os critérios gerais como os demográficos ou socioeconômicos.

McDonald e Christopher (2003, p. 59) afirmam que: a forma mais útil e prática para explicar o comportamento do cliente é por meio da análise de benefícios ou a identificação dos benefícios procurados pelos clientes quando eles compram um produto ou serviço. Citam como exemplo, que a escolha do cliente pode ser baseada na utilidade (produto), economia (preço), conveniência e disponibilidade (ponto de distribuição), emoção (promoção) ou uma combinação de todas elas.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 202) sugerem que quatro pontos devem ser abordados ao se estudar e aplicar a segmentação: “a metodologia da segmentação de mercado; os critérios para testar se os segmentos são sólidos o suficiente para tornarem-se mercados-alvo; a tomada de decisão estratégica quanto à segmentação e a implementação da estratégia de segmentação da empresa.”

Segundo Weinstein (1995, p.155), como a segmentação por benefícios investiga e identifica os motivos de compra dos clientes, ela está ligada diretamente à área que estuda o comportamento do consumidor.

Bonoma e Shapiro (1991, p.119-120) consideram que independentemente da abordagem por níveis, existem duas maneiras para segmentar um mercado empresarial: a primeira enfatiza a segmentação com base nas necessidades do cliente (sentido cliente para o vendedor) e é semelhante à segmentação por benefícios no campo dos bens de consumo. A grande vantagem dessa abordagem é a segmentação do mercado pela variável mais importante: as necessidades dos clientes. A segunda funciona em ordem inversa (da empresa vendedora para fora) e segmenta o mercado com base nas possibilidades de identificação e de acesso dos clientes.

Best (2004, p. 117), de outra forma, apresenta as principais etapas para a segmentação de mercado com base nas necessidades dos clientes:

- a) Segmentação com base nas necessidades: agrupar os clientes em segmentos com base em necessidades similares e benefícios procurados.
- b) Identificação do segmento: para cada segmento identificado no item anterior, determinar quais bases (demográficas, estilos de vida e comportamentais) tornam o segmento distinto e identificável (acionável).
- c) Atratividade do segmento: a partir de um critério previamente definido, determinar a atratividade de cada segmento.
- d) Lucratividade do segmento: determinar a lucratividade do segmento (contribuição líquida de marketing).
- e) Posicionamento no segmento: criar uma proposição de valor e uma estratégia de posicionamento de produto-preço com base nas características únicas de necessidades dos clientes e outras características.
- f) Teste ácido do segmento (*Segment Acid Test*): criar pelo menos três relatos (*segment storyboards*) distintos, com proposições de valor e estratégias de posicionamento do segmento e verificar as reações dos clientes em potencial.
- g) Estratégia do composto de marketing: expandir a estratégia de posicionamento do segmento, de modo a incluir todos os aspectos do composto de marketing: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

2.7.1 Projeto de pesquisa de segmentação

Weinstein (1995, p. 52) apresenta um programa de dez pontos para a análise da segmentação eficaz. A primeira parte, chamada de diretrizes de planejamento de segmentação, é composta de cinco etapas: estabelecer objetivos de pesquisa; especificar unidades de medida de população-alvo; colocar definições relevantes; reconhecer a viabilidade de segmentação / critérios de formação de segmentos e selecionar bases de segmentação. Já a segunda parte, chamada de diretrizes de pesquisa de segmentação, é também composta de cinco etapas: escolher métodos de coleta de dados apropriados; empregar procedimentos de amostragem; analisar os dados; considerar as limitações de orçamento e saber como a informação será utilizada.

Em contrapartida, Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 227) consideram que o processo para identificar mercados-alvo em potencial representa uma das áreas mais criativas do marketing, principalmente se for considerado que não há uma única forma certa de segmentar um mercado e que o lado criativo da pesquisa de segmentação está em encontrar novas formas de conceituar seu mercado, conquistando algum tipo de vantagem competitiva em relação às formas escolhidas pelos seus concorrentes.

Esses autores consideram duas abordagens genéricas para a pesquisa de segmentação: a *priori*, que impõe a utilização de uma estrutura de segmentação predefinida (classificações socioeconômicas ou geodemográficas, por exemplo) que utiliza estruturas de domínio público e que também estão disponíveis para os concorrentes e a abordagem *post hoc* ou por agrupamento homogêneo, na qual nem a estrutura final da segmentação nem o número adequado de segmentos são previamente conhecidos.

O processo por agrupamento homogêneo define, antecipadamente, os critérios para segmentar que são tipicamente multidimensionais (por exemplo, dados sobre usos e atitudes). Os dados coletados, por meio de pesquisas empíricas qualitativas e / ou quantitativas e com base nesses critérios são analisados para identificar os modelos ou padrões subjacentes. A estrutura de segmentação surge da análise dos dados refletindo, como resposta, os padrões identificados.

Os autores Maier e Saunders (1990, p. 39-48) apresentaram um modelo para a pesquisa da segmentação, que segue os seguintes passos: estabelece os limites (determina o trabalho a ser feito); coleta os dados (obtem os dados para a análise); analisa os dados (usa técnicas

analíticas para segmentar o mercado); valida os segmentos (verifica a confiabilidade dos resultados e seu valor); implementa (seleciona os mercados-alvo, desenvolve estratégias e as coloca em prática) e monitora (verifica constantemente as mudanças no mercado).

McCarthy (1982, p. 179-183) sugere o método das sete etapas para segmentar mercados: selecione o mercado a ser considerado; liste todas as necessidades que todos os clientes em potencial podem apresentar; desenvolva possíveis segmentos de mercado; procure dimensões para segmentação; nomeie os possíveis segmentos de mercado; compreenda bem os possíveis segmentos de mercado e, finalmente, associe cada segmento às características do cliente e às situações de compra, elaborando um quadro de todo o mercado e seus tamanhos relativos.

2.7.2 Segmentação de mercados empresariais

Para Bradley (2003, p.53), os mercados empresariais são substancialmente heterogêneos, complexos e, frequentemente, difíceis de serem atendidos pela variedade de produtos e de usos e também pela grande diversidade de clientes. O mesmo autor afirma, ainda, que nos mercados empresariais, os benefícios procurados são derivados dos benefícios dos produtos em uso e que eles são relevantes na segmentação desses mercados.

Segundo Weinstein (1995, p. 170), antes de considerar um plano de pesquisa de segmentação empresarial, é fundamental observar as quatro principais diferenças existentes entre mercados de bens e consumo e empresariais: escopo da área de mercado geográfico, fatores de produto / mercado, natureza da decisão de compra e proximidade do consumidor.

Ainda segundo esse autor, a área que uma empresa de marketing empresarial serve é geralmente maior do que uma servida por varejistas de bairro muito embora a base de consumidores, do marketing empresarial, seja muito concentrada. Quanto aos fatores de produto / mercado, pode-se mencionar que a maioria das vendas empresariais é maior do que aquelas realizadas nos mercados de consumo; a natureza da decisão de compra em mercados empresariais é sempre complexa e com muitas pessoas envolvidas e, finalmente, as empresas industriais estão sempre mais próximas dos seus consumidores. Como a venda pessoal e o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo representam a base do marketing empresarial, fica fácil entender essa proximidade com os clientes (WEINSTEIN, p. 170-172).

Lambin (2000, p. 263) pondera que a segmentação por benefícios (vantagens) procurado(a)s representa o método mais natural, uma vez que se apóia diretamente nas necessidades específicas do cliente do mercado empresarial. Esse método de segmentação classifica os clientes por tipo de indústria (setor) ou por tipo de uso final.

Eckles (1990, p. 132) enfatiza três principais abordagens para a segmentação empresarial: modelo de Bonoma e Shapiro (ou dos estágios múltiplos), a classificação padrão industrial americana (SIC) e, finalmente, com muita ênfase, a segmentação por benefícios que realça a habilidade da empresa em combinar a análise de segmentação com o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento de produto.

Para Bingham Jr. e Raffield III (1990, p. 197), a segmentação de mercado conecta as necessidades do mercado com as ações de marketing da empresa e, dessa forma, tem início a partir da identificação dessas necessidades e dos benefícios, com relação às características do produto, gastos, qualidade, economia de tempo e conveniência.

A segmentação demográfica ou descritiva, segundo Lambin (2000, p. 264), tem por base critérios que descrevem o perfil do cliente industrial. São critérios de atividade, localização geográfica, dimensão da empresa, dimensão do cliente, composição dos acionistas, entre outras. Já a segmentação comportamental leva em consideração, a estrutura e as características de funcionamento do centro de decisão de compras. Essas características de comportamento não são por regra diretamente observáveis e conseqüentemente de fácil identificação.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.215) consideram três as categorias das variáveis utilizadas para a segmentação: características básicas da empresa; características de atitude e características comportamentais.

As principais bases para segmentar mercados industriais, consideradas por Weinstein (1995, 173-175) são: dimensões físicas, dimensões comportamentais e dimensões industriais especiais. As dimensões físicas subdividem-se em: bases geográficas (local, regional, nacional e internacional e mensurações geográficas de mercado) e bases demográficas (tamanho de mercado, idade e estágio, fatores monetários, fatores de propriedade e estágio do setor); as dimensões comportamentais em: taxa de uso do produto (usuários, não usuários,

grandes, médios, pequenos, usuários da empresa, usuários da concorrência, fiéis, não fiéis, aplicações de uso de produto e diferenças geográficas por mercado), segmentação por benefícios (fatores de compra comuns) e outras bases comportamentais (bases psicográficas, para entender o comportamento e influências de compra) e as dimensões industriais especiais consideram: as atividades econômicas, uso final e categorias de adotantes (inovadores, adotantes imediatos, maioria imediata, maioria tardia e retardatários).

Siqueira (2005, p.240) apresenta sete critérios de qualificação ou validação, detalhados a seguir, de um segmento industrial de mercado. Considera que todos eles deveriam ser atendidos sob pena de não justificar uma estratégia específica, seja pela dificuldade em operacionalizá-la ou pela falta de atratividade.

- Caracterização de cada segmento por um conjunto de requisitos comuns aos clientes;
- O segmento deve ter características mensuráveis: número de clientes, compras anuais e taxa de crescimento;
- O segmento deve ter concorrentes bem definidos;
- O segmento deve permitir a redução da concorrência ou o grau de rivalidade de modo a defender uma posição;
- Cada segmento deve ser atendido pelo mesmo canal de distribuição ou de vendas;
- Para o atendimento eficaz do segmento, deve ser possível identificar os fatores-chave de sucesso atuais e futuros;
- Para cada segmento deve-se conhecer quais são os recursos e competências exigidos para um adequado e lucrativo atendimento.

Um dos modelos mais mencionado na literatura e utilizado é o de Shapiro e Bonoma (KOTLER, 2000, p. 293; SIQUEIRA, 2000, p. 235-236; WEINSTEIN, 1995, p. 209; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 215; LAMBIN, 2000, p. 265).

2.7.3 Modelos para a segmentação de mercados empresariais

Embora existam vários modelos de segmentação de mercados empresariais, como apresentado por Siqueira (2000, p.104-126): modelo de Wind e Cardoso ou de dois estágios, modelo de Bonoma e Shapiro ou dos estágios múltiplos, segmentação dos mercados internacionais, segmentação em árvore, segmentação por setores de mercado, segmentação por

microsegmentos, segmentação vertical, segmentação por necessidades e segmentação por benefícios, além da fórmula 8-S proposta por Weinstein (1995, p. 201), foram explorados os modelos considerados como principais para discussão e análise. São eles: o modelo de Wind e Cardozo ou de dois estágios, o modelo de Shapiro e Bonoma ou dos estágios múltiplos e o modelo Multistrat.

Modelos de alta complexidade como Segmentação Multidimensional, utilizando técnicas sofisticadas como Redes Neurais Artificiais (*artificial neural networks-ANN*), Modelos de Classe Latente (*Latent-Class Models*), *Fuzzy and Overlapping Clustering* e Segmentação Baseada em Ocasão (*Occasion-based Segmentation*) não foram considerados (NEAL; WURST, 2001, p.15-18).

2.7.3.1 Modelo de Wind e Cardozo

Esse modelo considera, basicamente, dois estágios: a macrossegmentação e a microsegmentação, conforme é apresentado na Ilustração 17. Essencialmente, segundo Wind e Cardozo (1974, p. 156), o estágio inicial envolve a formação de macrossegmentos com base nas características da organização compradora e na situação de compras. O segundo estágio envolve a divisão dos macrosegmentos em microsegmentos, baseados nas características das unidades de tomada de decisão (UTD).

A passagem para o segundo estágio ocorre se os macrossegmentos não forem adequados ou não mostrarem respostas diferenciadas ao estímulo de marketing.

O primeiro estágio focaliza, então, no contexto das características da empresa, tamanho, localização, taxa de uso, aplicação do produto e classificação industrial. Já no contexto da situação de compra, os itens mais importantes são: estrutura de compra e compra nova ou repetida.

Considerando o segundo estágio, que toma por base as características das unidades de tomada de decisão, têm-se: posição nas hierarquias de autoridade e comunicação; características pessoais: demográficas e personalidade; importância relativa de aspectos científicos e tecnológicos na decisão de compra; atitudes com relação aos vendedores e regras de decisão.

Ilustração 17 - O modelo macro-micro de segmentação de mercados empresariais

FONTE: WIND E CARDOSO, 1974, p. 156.

A informação para o segundo estágio de segmentação será fornecida principalmente pela força de vendas, com base nas análises situacionais de empresas específicas, realizadas pelos vendedores ou de estudos especialmente desenvolvidos sobre segmentação.

2.7.3.2 Modelo de Shapiro e Bonoma

Uma abordagem considerada prática e suficientemente abrangente, para segmentar mercados empresariais é o modelo por bases de segmentação, desenvolvido por Shapiro e Bonoma (WEINSTEIN, p. 209, 1995). As cinco bases a serem consideradas são:

- Nível 1- Bases Demográficas: setor de atividade, tamanho da empresa e localização dos consumidores. Essas variáveis, por serem muito gerais servem para diversos setores industriais e são conseguidas em fontes secundárias do mercado Industrial.
- Nível 2- Variáveis Operacionais: tecnologia da empresa, situação do usuário e recursos dos clientes (capacidade técnica e financeira). Por serem variáveis menos gerais, devem ser obtidas por meio da inteligência de marketing, pela equipe de vendas ou de publicações especializadas.
- Nível 3- Variáveis de abordagens de compra: organização da função de compras (centro de compras), as estruturas do poder, natureza dos relacionamentos existentes (compradores e vendedores), política geral de compras e critérios de compras. Essas variáveis exigem pesquisa de dados primários nos clientes atuais e potenciais.
- Nível 4- Fatores situacionais ou circunstanciais: urgência de pedidos, aplicação de produtos e tamanhos de pedidos (importância da encomenda).
- Nível 5- Variáveis das características pessoais do comprador: semelhança ou afinidade entre vendedor e comprador, motivação, atitudes em relação ao risco e lealdade a seus fornecedores (WEINSTEIN, 1995, p. 209; SIQUEIRA, 2000, p. 235-236; LAMBIN, 2000, p.265).

A recomendação é que os profissionais de marketing trabalhem das bases externas (Níveis 1 a 3) até as internas (4 e 5). A razão é que os dados para os níveis de 1 até 3, estão facilmente disponíveis e as definições são também mais claras e precisas. Por outro lado, as bases internas, geralmente, são mais úteis (WEINSTEIN, 1995, p. 210). Outra forma, quando existem conhecimentos e análises anteriores, é iniciar a partir de uma base intermediária e seguir no sentido das mais interiores (eventualmente para as exteriores).

Lambin (2000, p. 265), por outro lado, pondera que à medida que se passa do exterior para o interior da estrutura hierarquizada proposta por Shapiro e Bonoma (Ilustração 18), tanto a visibilidade como a estabilidade dos critérios de segmentação se modificam.

Ilustração 18 - Abordagem por níveis
 FONTE: SHAPIRO E BONOMA, 1984, p. 105

Webster Jr.(1991, p. 116) enfatiza que a segmentação por benefício está intimamente relacionada com o conceito de segmentação baseado no critério de decisão, que representa um aspecto da abordagem de compra.

2.7.3.3 Modelo Multistrat

Michel *et al.*,(2003, p. 178-186) desenvolveram um modelo de segmentação, de mercados empresariais, chamado de Multistrat, que tem como princípio, separar em dois estágios a estratégia de marketing de uma empresa operando no marketing empresarial. Isso envolve a necessidade de formular a orientação de marketing em dois níveis relevantes de análise: o de mercado (o nível intermediário de agregação) e o de cliente individual (o nível de análise mais preciso). Esses dois níveis de tomada de decisão estratégica de marketing devem, também, estar ligados ao nível global da estratégia empresarial por área de atividade. Essa integração dos três níveis de estratégia, relativa à posição de mercado da empresa, é considerada para produzir maior coerência do que quando os três são tratados independentemente.

A segmentação de mercado, segundo a definição utilizada no modelo Multistrat, é o processo que relaciona a heterogeneidade do mercado e os recursos atuais ou futuros da empresa, com o objetivo de dividir o mercado acessível em categorias homogêneas (segmentos de mercado). Essa identificação de categorias homogêneas permitirá que a empresa defina a intensidade e a modalidade do seu envolvimento em cada categoria: unidades estratégicas de negócios,

segmentos de mercados em que uma oferta particular possa ser oferecida e escolha de clientes e dos tipos de relacionamentos e de acessos.

O processo prático de segmentação pode ser detalhado em três fases: 1-analise e descreva; 2-compreenda e explique e 3- faça escolhas.

A fase 1 envolve: a identificação simultânea de todos os possíveis critérios de segmentação (todas as variáveis) relevantes para uma segmentação explanatória ou prescritiva e descartando os critérios simplesmente descritivos dos mercados e clientes, além da definição dos objetivos de segmentação e a determinação dos limites da combinação oferta/ clientes/ concorrentes a ser segmentada.

A fase 2 abrange: a seleção dos critérios determinantes para a segmentação; a construção dos segmentos; a obtenção de uma melhor compreensão de cada segmento além de sua quantificação.

A última fase (fase 3) é a das escolhas determinando onde a empresa concentrará seus esforços: os segmentos e clientes-alvo. Essa fase, também, é chamada de segmentação prescritiva e envolve a decisão da empresa para segmentos de mercado nos quais ela pode melhor usar seus recursos e habilidades, de acordo com a demanda do cliente, competição e, também, o tipo em particular da unidade estratégica de negócio.

2.7.4 Estudos empíricos sobre segmentação

A partir do estudo pioneiro sobre segmentação de Smith (1956), uma intensa atenção tem sido dada a esse importante conceito. A própria necessidade da segmentação como estratégia, raramente é questionada. O foco da maioria dos estudos sobre segmentação, dos últimos 20 anos, tem sido na determinação das bases apropriadas para a formação dos segmentos de mercado (MORIARTY; REIBSTEIN, 1986, p. 463).

Para Haley (1968, p.31), um procedimento para a segmentação de mercados em que seja possível identificar segmentos de mercado por fatores causais, no lugar de fatores descritivos, será denominado de segmentação por benefícios. A crença por trás dessa estratégia de

segmentação é que os benefícios procurados pelos consumidores de um dado produto, representam a razão básica para a existência dos verdadeiros segmentos de mercado.

Haley (1968, p.31) faz questão de afirmar que, por outro lado, isso não significa que os dados e informações obtidos por outros tipos tradicionais de segmentação não sejam úteis.

Segundo Moriarty e Reibstein, (1986, p.463), muito embora a literatura reflita grande aceitação do conceito de benefícios procurados como viável e talvez como uma base superior de segmentação, os profissionais de marketing, principalmente do marketing empresarial, não têm superado as dificuldades (principalmente a coleta de dados primários) e adotado esse procedimento.

Mühlbacher, Dreher e Gabriel-Ritter (1994, p.289) afirmam que, como os segmentos originados com base nos benefícios procurados são derivados de benefícios esperados similares ou aspirações dos clientes, seus membros são, normalmente, mais homogêneos no comportamento relacionado ao produto e na sua sensibilidade às variáveis de marketing. Por outro lado, a relevância estratégica desses segmentos fica, muitas vezes, prejudicada pelos sérios problemas de disponibilidade de dados e também pela identificação e acessibilidade dos membros dos segmentos.

A principal conclusão do estudo empírico de Moriarty e Reibstein, (1986, p. 484) é que as bases tradicionais de segmentação (classificação industrial americana – codificação SIC e tamanho da empresa) não representam medidas substitutas para os benefícios procurados.

Segundo Goller, Hogg e Kalafatis (2002, p. 252), embora o conceito de segmentação tenha evoluído e obtido crescente importância desde a sua concepção por Frederick em 1934, a pesquisa realizada na área, tem focado em sub-áreas da segmentação, tais como: o desenvolvimento de bases para segmentação e modelos, no lugar de uma visão mais estratégica (conceito com natureza estratégica de longo prazo).

Ilustração 19 - Estrutura conceitual integrada para a segmentação de mercados empresariais

FONTE: GOLLER, HOGG e KALAFATIS, 2002, p.254.

A partir dessa constatação, esses autores desenvolveram uma estrutura conceitual integrada para a segmentação de mercados empresariais, conforme apresentado na Ilustração 19.

Para Goller, Hogg e Kalafatis (2002, p. 253), a justaposição da literatura sobre orientação para o mercado e de segmentação de mercados empresariais, resultou na identificação de um número de ligações entre esses dois conceitos. Um deles é a ligação entre o componente da atitude da orientação para o mercado e o da segmentação.

As atitudes afetarão os comportamentos na organização. Os componentes comportamentais da orientação para o mercado são: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (NARVER e SLATER, 1990, p.21) e novamente, há nítidas ligações entre orientação para o mercado e as fases de análise, avaliação e implementação da segmentação, da estrutura conceitual proposta (GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p. 255).

Berrigan e Finkbeiner *apud* Goller, Hogg e Kalafatis (2002, p. 255) sugerem que a escolha da base de segmentação determina o grau de orientação para o cliente de uma proposta de

segmentação, com as variáveis de macrossegmentação produzindo um menor grau de foco no cliente e as variáveis de microssegmentação um grau maior.

Quanto à orientação para o concorrente, Goller, Hogg e Kalafatis (2002, p. 255) enfatizam que a literatura aponta para uma relação entre orientação para o mercado (o antecedente para a segmentação na estrutura conceitual) e a seleção do mercado-alvo (a fase de avaliação do processo completo de segmentação). Por outro lado, a coordenação interfuncional embora crie uma liderança no processo de segmentação, para facilitar sua implementação, é também necessária uma vez que ela impactará em outras áreas funcionais da empresa.

O ensaio teórico de Goller, Hogg e Kalafatis (2002, p. 256-263) apresentou as seguintes proposições principais:

- P1- O grau de orientação para o mercado de uma organização exerce uma fundamental influência no seu comportamento e também nos componentes subsequentes do processo de segmentação da estrutura conceitual proposta, ou seja, a orientação para o mercado é um antecedente à segmentação empresarial;
- P2- Existem outros fatores, além da heterogeneidade do mercado, que influenciam as empresas na tomada de decisão a favor ou contra a adoção de uma estratégia de segmentação;
- P3- As empresas têm adotado os modelos de segmentação existentes, mas o grau de atendimento das recomendações do corpo teórico do trabalho varia ao longo da fase de análise da segmentação, da estrutura integrada proposta;
- P4- O grau de sucesso na implementação da segmentação e conquista da vantagem competitiva, é determinada, em parte, se as empresas conduzem uma avaliação ou não da segmentação;
- P5- O critério de avaliação utilizado pelas empresas varia entre as indústrias;
- P6- A segmentação não deveria somente ser integrada nos três níveis de decisão corporativa, mas deveria ser de uma maneira coordenada.

O estudo empírico de Danneels (1996, p.49-50) analisou o modelo normativo de segmentação de mercado, contra a realidade das empresas de varejo na Bélgica. O estudo, do tipo exploratório e com base em 28 entrevistas realizadas, indicou uma significativa distância entre a prescrição fornecida pela literatura de segmentação e a prática das empresas de varejo e também que a segmentação, posicionamento e desenvolvimento do composto de marketing

do varejo não estão ligados de uma forma unidirecional e sequencial e, sim, em um processo iterativo de *feedback*. O mesmo autor recomenda, também, que um modelo de segmentação deve ser representado por uma estrutura flexível, de modo a ser útil para os profissionais de marketing. Ele não deveria ser uma ferramenta de planejamento rígida do tipo etapa a etapa, mas, sim, permitir iterações. No processo de implementação da segmentação, os gerentes deveriam se mover indo e vindo entre as etapas, em um processo contínuo de aprendizagem.

O trabalho de Brandt (1966, p. 27) apresenta, de forma resumida, as principais etapas para o processo de segmentação:

- a) Defina o mercado geral
 - Função genérica do produto
 - Objetivos da empresa
 - O sistema de consumo do cliente
 - Isolar a parte que não representa o mercado
- b) Selecione um conjunto de fatores que impliquem prováveis reações dos consumidores aos esforços de marketing. Os testes dos fatores selecionados incluem:
 - Validade: os fatores devem indicar a elasticidade promocional
 - Confiabilidade: indicador consistente ao longo do tempo
 - Utilização: o fator deve ser verificável no mercado
 - O fator facilita o agrupamento dos consumidores?
 - Os grupos finais (segmentos) estão suficientemente isolados dos outros?
- c) Teste o mercado geral com os fatores selecionados
 - Levante os dados disponíveis
 - Conduza a pesquisa apropriada
- d) Agrupe os consumidores com pontuação semelhante
 - Esses grupos representam a estrutura de segmentação do mercado

- e) Arranje os segmentos em ordem decrescente de pontuação (reações esperadas ao esforço de marketing antecipado). Isso alinhara os segmentos em ordem do respectivo potencial de retorno, sobre os gastos de marketing.
- f) Analise as características de cada segmento para encontrar um (ou um conjunto de segmentos) que possa ser projetado de volta ao mercado geral, como um todo. Com essa projeção, o tamanho total e a dispersão física do segmento podem ser determinados.
- g) Avalie cada segmento com relação às suas possibilidades econômicas e estratégicas, do ponto de vista do vendedor.
 - Custos de Transporte
 - Disponibilidade da mídia comum
 - Disponibilidade de canais de distribuição apropriados
 - Características médias de percepção dos membros do segmento
 - Custos para manter a posição de mercado
 - Inter-relacionamento dos segmentos
 - Expectativas de receita
- h) Alocar os recursos disponíveis de acordo com o valor total dos vários segmentos para a empresa.

Os autores Piercy e Morgan (1993, p.129) apresentam uma abordagem para melhor conceituar o escopo da segmentação de mercado, separando os diferentes níveis de segmentação. Eles classificam em três níveis a segmentação, conforme apresentado na Ilustração 20. A segmentação estratégica fica no nível da alta gerência e preocupa-se com a definição da missão, visão e intenção estratégica, com base nos usos do produto ou serviço e nos benefícios para os clientes. A segmentação gerencial, por outro lado, cuida do planejamento de marketing e da alocação de recursos. Finalmente, a segmentação operacional foca o composto de marketing (comunicação, esforços de vendas, canais de distribuição e preço) e sua influência nos segmentos-alvo.

Ilustração 20 - Níveis de segmentação
 FONTE: PIERCY e MORGAN, 1993, p. 129.

Os mesmos autores sugerem a necessidade de uma perspectiva mais holística (Ilustração 21), para o processo de segmentação, que focalize tanto o lado organizacional, quanto o contexto do ambiente de segmentação, com o objetivo de proporcionar uma maior compreensão do escopo potencial de segmentação e um modo mais efetivo para a implementação das suas formas.

Ilustração 21 - Um modelo estendido de segmentação

FONTE: PIERCY e MORGAN, 1993, p. 131.

Weinstein (2006, p. 117-118), também, aborda a importância da definição, pela empresa, da missão, visão e do mercado, no contexto da segmentação. Para esse autor, os mercados consistem de uma composição entre necessidades dos clientes, grupos de clientes, concorrência, produtos e tecnologias. Com base nessas idéias, Weinstein (2006, p. 119-121) apresenta um modelo para definição estratégica de mercado, consistindo de três níveis e nove componentes.

O primeiro nível diz respeito ao mercado relevante, que é o apropriado para a organização considerando os seus recursos, objetivos e ambiente. Os componentes do primeiro nível são: mercado geográfico, produto/mercado, mercado genérico e mercado relevante.

O segundo nível, denominado de mercado definido, parte do mercado relevante e tem como componentes o mercado atendido e os não clientes, chegando ao mercado definido.

O terceiro nível, chamado de mercados-alvo, parte do mercado definido e tem como componentes o mercado segmentado e os segmentos-alvos. A Ilustração 22 apresenta melhor sua proposição.

Nível 1 – O mercado relevante

Nível 2 – O mercado definido

Nível 3 Mercado(s)-alvo

Ilustração 22 - Estrutura para a definição do mercado estratégico
 FONTE: WEINSTEIN, 2006, p. 119.

Doyle e Saunders (1985, p.25-26) realizaram um estudo na indústria de matérias-primas para o setor de adesivos, visando à segmentação do mercado e posicionamento de uma empresa

participante. O modelo utilizado consistiu de sete etapas: definição de objetivos, determinação dos segmentos de mercado, avaliação da atratividade dos segmentos alternativos, seleção dos mercados-alvo, desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento, desenvolvimento do composto de marketing e validação da estratégia.

Os mesmos autores são muito enfáticos afirmando que, no marketing empresarial, os benefícios procurados dependem menos das características internas (psicológicas ou socioeconômicas) do comprador e mais das externas envolvendo o uso final do produto. O comprador necessita de diferentes produtos para diferentes propósitos e em mercados empresariais especializados, a empresa, frequentemente, comprará múltiplos produtos especiais (especialidades) de diferentes fornecedores. Dessa forma, é, geralmente relevante segmentar por benefícios do produto do que sobre a base de clientes.

A coleta primária de dados envolveu 13 concorrentes e 40 clientes (produtores de adesivos). Os concorrentes foram questionados sobre seus compromissos estratégicos, força competitiva, reputação técnica, cobertura geográfica, serviço e recursos e os clientes sobre uma lista de variáveis implicando a escolha de uma marca e fornecedor.

A pesquisa identificou seis variáveis específicas do produto envolvendo a escolha (ponto de amolecimento, viscosidade, estabilidade da cor, cor inicial, pega e preço) e quatro variáveis organizacionais (faixa de fornecimento do produto, serviço técnico, cobertura geográfica e reputação quanto à confiabilidade). A aplicação da análise fatorial gerou quatro fatores respondendo por 86% da variância total e denominados: força percebida do fornecedor, amplitude de aplicação dos seus produtos e o terceiro e quarto fatores relativos às características técnicas de uso do produto.

A aplicação da análise de conglomerados pelo método hierárquico e aplicado sobre os fatores, gerou 12 conglomerados, solução que foi discutida com os administradores da empresa buscando consenso. A partir dos critérios de atratividade estabelecidos e avaliações, os administradores escolheram dos sete segmentos mais viáveis, quatro como segmentos-alvo. Nesse ponto, foram definidas as estratégias de posicionamento e também o desenvolvimento do composto de marketing, para cada segmento-alvo.

Finalmente, foi realizada a validação de cada segmento-alvo, a partir de entrevistas com alguns dos principais clientes, visando à verificação do sentido do segmento na ótica do cliente e a imagem de vantagem e valor da oferta da empresa sobre seus concorrentes (DOYLE; SAUNDERS, 1985, p. 26-32).

Outro estudo importante é o de Chéron e Kleinschmidt (1985, p.102-104) que realizou uma adequada revisão da segmentação empresarial e dos modelos de Wind e Cardoso e de Bonoma e Shapiro. Os autores construíram um quadro-resumo apresentando os principais trabalhos empíricos realizados sobre segmentação em mercados industriais e as principais conclusões envolvendo os mais importantes critérios ou atributos de avaliação da oferta. Os principais atributos ou critérios são: qualidade, entrega, desempenho prévio, preço, capacidade técnica, capacidades produtiva, financeira e gerencial, empresa, produtos, serviços, pessoal de vendas, experiência prévia, flexibilidade, reputação, distribuição e assistência técnica.

Segundo esses autores, as variáveis de segmentação, para mercados empresariais, pertencem a quatro principais grupos:

- a) Características da organização compradora: tamanho, tipo de indústria, localização geográfica, estrutura organizacional, volume de compra e frequência, tipo de uso, lealdade, política de fornecedor único ou de vários fornecedores e situação de compra (nova, modificada ou recompra);
- b) Características do Centro de Compras (CC): idade, educação, sexo, afiliação profissional, personalidade, estilo de vida, atitudes, risco percebido, percepções, preferências, importância relativa dos determinantes da decisão de compra, estrutura do Centro de Compras, papéis desempenhados, influências, participação e envolvimento dos membros;
- c) Características do produto: categorias do produto (tangíveis ou intangíveis, padronizados ou customizados, bens de capital ou de consumo), posição do produto no ciclo de vida e associações do produto com problemas de procedimentos, desempenho e política;
- d) Características da organização vendedora: importância relativa dos critérios de decisão de compra (qualidade, preço, entrega e atrasos), desempenho passado, preferências e aversão ao risco.

Os autores, também, apresentam uma proposta de procedimentos para a segmentação de mercados em quatro grandes etapas (Ilustração 23) e dos requerimentos para implementação da estrutura proposta de segmentação (Ilustração 24).

PROCEDIMENTOS	UNIDADE DE CONSUMO	Dona-de-casa, grupo familiar ou grupo organizacional	
	TIPO DE SEGMENTAÇÃO	Macrossegmentação	Microssegmentação
	VARIÁVEIS	Descritivas Gerais	Situacionais Específicas
	<i>A priori</i>	Variáveis Descritivas: econômicas e demográficas	Variáveis Específicas: composição do grupo, atividades de compra
	<i>A posteriori</i>	Variáveis Descritivas: conectando diferenças de grupo sobre estruturas de envolvimento	1 → 2 4 ← 3
			Diferenças de participação e de envolvimento de membros em atividades observadas

Ilustração 23 - Procedimentos para a segmentação de mercados em quatro grandes etapas
 FONTE: CHÉRON e KLEINSCHMIDT, 1985, p. 112.

Ilustração 24 - Requerimentos para implementação da estrutura proposta de segmentação
 FONTE: CHÉRON e KLEINSCHMIDT, 1985, p. 112.

A presença de uma estrutura comum de micro e macrossegmentação permite acesso prático aos segmentos. A consideração da segmentação por benefícios ajuda a encontrar uma estrutura comum (área assinalada) entre as três bases de segmentação. A área assinalada representa uma situação ideal (não muito provável de ser observada) na qual a macro, micro e segmentação por benefícios estão em perfeita coincidência.

Uma abordagem interessante é a proposta por Verhallen, Frambach e Prabhu (1998, p. 307), em que as variáveis sugeridas para a segmentação de mercados empresariais são: a estratégia pretendida pela empresa e sua orientação estratégica, devido as suas influências no comportamento do comprador. O estudo considerou a tipologia estratégica de Miles e Snow (*prospector, defender, analyser e reactor*) como a mais condizente com os objetivos da segmentação industrial. O estudo foi desenvolvido no mercado alemão de telefones para automóveis, considerando como tipo de compra a nova tarefa, no lugar da compra direta ou da recompra modificada. Algumas limitações e dificuldades dessa abordagem são: a dificuldade na medição e avaliação das variáveis estratégicas, custo e tempo necessário para esse tipo de avaliação e nem sempre a estratégia pretendida é clara e pode ser identificada como uma variável de segmentação.

O estudo de Bennion (1987, p. 10) contemplou o setor de aços forjados para a indústria automobilística, como importante representante da chamada indústria de base e apresentou uma estrutura de procedimentos que auxilia a organização a identificar os principais benefícios procurados pelas empresas industriais; a segmentar o seu mercado com base nos benefícios procurados e estimar a sua posição competitiva. Dessa forma, a empresa fica em posição mais favorável para selecionar os mercados-alvo e desenvolver um plano para se posicionar para melhor servir o(s) alvo(s) escolhido(s).

O primeiro estágio empírico e exploratório do trabalho era compilar uma relação dos principais atributos que afetam os compradores na compra de aços forjados. Para tanto, foram desenvolvidas duas sessões de grupo de foco com executivos, envolvidos no processo de compra de aço forjado para a indústria automotiva. O questionário gerado a partir dessas informações foi, então, submetido aos executivos do departamento de compras da Acme (empresa patrocinadora do estudo) e a alguns clientes, como pré-teste.

O questionário final, na forma de uma escala de concordância e de importância de cinco pontos, foi, então, aplicado a uma amostra consistindo de executivos envolvidos no processo de decisão de compra (agentes de compra, engenheiros de projeto e gerentes de produção).

A análise fatorial das 158 observações sobre 24 variáveis gerou cinco fatores considerados como os benefícios básicos procurados e denominados: gerenciamento da qualidade, preço, qualidade de produto, política de pedido e flexibilidade produtiva. Em seguida, foi utilizada a técnica de estatística multivariada denominada de análise de conglomerados para verificar se o mercado de aço forjado para automóveis poderia ser de fato segmentado. O resultado gerou, como melhor solução, cinco conglomerados, que foram confrontados com a posição competitiva (com relação aos benefícios procurados e aos principais concorrentes), proporcionando informação rica para a determinação das etapas necessárias para habilitar a empresa para melhor servir seus segmentos-alvo. Outro ponto importante é a possibilidade de decidir que melhorias são necessárias, na percepção dos compradores, para permanecer na indústria e com posição competitiva (BENNION, 1987, p. 11-17).

Outro estudo com idéias provocantes é o de Freytag e Clarke (2001, p. 475-476) que sugere a utilização de variáveis de relacionamento para a segmentação de mercados empresariais. O artigo desenvolve uma estrutura analítica que, explicitamente, apresenta a oportunidade de uso das intenções do cliente quanto à cooperação com o fornecedor como uma base de segmentação. O mercado industrial, frequentemente, é caracterizado por cooperação entre o cliente e o fornecedor, tendo o fornecedor um profundo conhecimento das suas necessidades e desejos. A Ilustração 25 apresenta em um contínuo, os pontos extremos de relacionamento.

Ilustração 25 - O relacionamento entre cliente e fornecedor
 FONTE: ADAPTADO DE FREYTAG e CLARKE, 2001, p. 474.

Os autores, também, apresentam o modelo de segmentação de interação dinâmica (*Dynamic Interaction Segmentation – DIS*), para criar segmentos na parte mais complexa do mercado, focada em relacionamento. A Ilustração 26 apresenta as principais variáveis interagindo no modelo e levando a formas adequadas de segmentação.

Ilustração 26 - O modelo de segmentação de interação dinâmica
 FONTE: FREYTAG e CLARK, 2001, p. 477.

As principais conclusões do estudo de Freytag e Clark (2001, p. 485-486) são: é importante verificar onde a situação de mercado está na escala de relacionamento; a segmentação de duas situações diferentes tem que utilizar abordagens diferentes; o alvo da segmentação é identificar que espécie de relacionamento o cliente requer e, então, investigar as necessidades e desejos de cada tipo de interação; a identificação do segmento deve estar de acordo com a espécie de relacionamento e as necessidades e desejos de um tipo particular de interação; a turbulência do mercado torna importante ter um sistema para monitoramento e varredura contínuos das mudanças no mercado e em relacionamentos estreitos de importância estratégica.

Green (1977, p. 63) apresenta em seu artigo, uma matriz produto/ mercado de Ansoff modificada como instrumento importante no processo de formulação estratégica e no projeto do estudo de segmentação (Ilustração 27). O autor faz uma distinção entre as características estruturais e funcionais da oferta dos mercados.

As características estruturais dos produtos incluem: níveis de atributos físicos e químicos, embalagem, distribuição e preço. Características estruturais das pessoas referem-se às suas características demográficas e socioeconômicas.

		SEGMENTO ATUAL		NOVOS SEGMENTOS	
		Características Estruturais	Comportamento Expressivo-Funcional	Características Estruturais	Comportamento Expressivo-Funcional
OFERTA ATUAL	Características Estruturais	Penetração de Mercado		Desenvolvimento de Mercado	
	Apelos Simbólico-Funcionais				
OFERTA NOVA	Características Estruturais	Desenvolvimento de Produto		Diversificação	
	Apelos Simbólico-Funcionais				

Ilustração 27 - Estratégias de marketing alternativas e pesquisa de segmentação

FONTE: GREEN, 1977, p. 63.

Esse autor, também, apresenta um modelo, chamado de segmentação “componencial” (*componential segmentation- COSEG*), que é desagregativa por natureza. Contrariamente às abordagens *a priori* e *post hoc*, na segmentação componencial, pessoas que demonstrem perfis similares de resposta, não são agrupadas juntas. Pelo contrário, suas respostas individuais são, posteriormente, decompostas em componentes de contribuição, que estão relacionados às pessoas (demográficos, estilos de vida e assim por diante) e as relacionadas às ofertas (níveis de atributos do produto ou serviço). Esse modelo não parece ter feito muito sucesso, pois não é citado na literatura sobre segmentação (GREEN, 1977, p. 67-72).

2.7.5 Efeitos perversos da segmentação

Cavalcanti (1991, p. 26-27), um dos únicos autores a explicitar os efeitos perversos da segmentação, considera-a como uma atividade estratégica de concentração de recursos, visando a um aumento relativo de forças (direta e indireta). O aumento relativo da força direta dá-se pela redistribuição dos recursos em uma área competitiva menor (os mesmos recursos concentrados tornam-se proporcionalmente maiores). O aumento da força indireta ocorre por meio dos recursos economizados (pela simplificação e redução das estruturas de apoio e de

comando, devido à simplificação e diminuição da área competitiva a ser administrada) e reaplicados nos segmentos escolhidos.

Ainda, segundo o mesmo autor, a concentração de recursos apresenta efeitos colaterais indesejados: a diminuição da flexibilidade, da tenacidade e o aumento do nível de risco da organização. Esses são os efeitos perversos da segmentação, que precisam ser considerados na análise da segmentação estratégica.

A flexibilidade significa a capacidade de se adaptar enquanto a tenacidade é a capacidade de resistir à guerra competitiva. Cavalcanti (1991, p.27) pondera que, quando a empresa se concentra em alguns segmentos, ela opta por abandonar outros e, dessa forma, opta, também, por desmontar as estruturas requeridas para coordenar, controlar e desenvolver os segmentos abandonados. Caso ocorram modificações abruptas e imprevistas no ambiente, a empresa não poderá mais contar com essas estruturas para criar e implementar possíveis ações no mercado. Como a sua capacidade de adaptação e reação diante de imprevistos diminui, sua flexibilidade, igualmente, diminui.

Quanto à tenacidade, o autor afirma que, ao concentrar seus recursos disponíveis em um número menor de segmentos, a empresa diminui sua base que gera apoio e torna, assim, menos estável o seu equilíbrio. Sua decisão em atender um número menor de segmentos ou de colocar todos os ovos na mesma cesta reduz sua capacidade de resistência a embates competitivos, diminuindo sua tenacidade.

Cavalcanti (1991, p.27) considera de fundamental importância que a empresa analise outras ações, além de segmentar os seus mercados, de modo a contrabalancear esses efeitos e conseguir manter a empresa em uma situação de equilíbrio próxima da anterior. Ele propõe que seja considerada a externalização, comprando de terceiros os produtos e serviços onde a empresa não tem efetivamente vantagem competitiva, como principal fonte para aumento da flexibilidade, tenacidade e indiretamente a reatividade da empresa (a velocidade da empresa para ajustar seu comportamento às mudanças ambientais).

A externalização aumenta a flexibilidade, uma vez que a empresa não tem que se preocupar com os problemas que foram repassados para os fornecedores, adquirindo maior liberdade, para tomar outras decisões importantes e da sua conveniência. Como também fica com as

áreas que mais conhece e que representam sua especialidade, os problemas apresentados são de solução mais fácil, aumentando sua tenacidade.

2.7.6 Limitações da segmentação

Segundo Weinstein (1995, p. 26-27), o profissional de marketing deve estar bem ciente dos pontos fracos e das limitações da estratégia de segmentação:

- a) Aumento de custos. A estratégia de segmentação geralmente apresenta custos mais elevados do que uma estratégia de marketing de massa;
- b) Exige maior comprometimento corporativo. A análise de segmentação depende da habilidade dos gestores em implementar estratégias baseadas em pesquisa. A filosofia de orientação para o mercado requer intenso comprometimento por parte da empresa e uma cultura adequada para sua completa disseminação. A transição de marketing de massa para a estratégia de segmentação pode exigir tempo considerável;
- c) Fornece perfis genéricos e não individuais. A pesquisa de segmentação fornece informações significativas de marketing embora sejam informações sempre em nível de segmento e não em nível individual.

2.7.7 Fatores restritivos e contributivos à segmentação empresarial

Siqueira e Toledo (2001, p.3-9) consideram que a mudança de um estado de desempenho de marketing para outro de nível superior exige que o profissional de marketing identifique e analise as forças agindo no processo, de modo a neutralizar aquelas contrárias e estimular as propulsoras. Os mesmos autores apresentam os seguintes fatores restritivos à segmentação empresarial:

- Falta de orientação para o mercado;
- Particularidades dos mercados e clientes empresariais;
- Características peculiares dos produtos industriais;
- Identificação e seleção do mercado-alvo;
- Competição nos setores do mercado empresarial;
- Segmentação excessiva ou insuficiente;
- Problemas de pesquisa de segmentação do mercado empresarial;

- A prática de segmentação e a falta de modelos normativos;
- Falta de comprometimento dos escalões superiores;
- Escassa literatura sobre segmentação em mercados empresariais;
- Custos elevados para segmentar mercados;
- Problemas de implantação da segmentação em mercados empresariais.

Os fatores positivos ou contributivos à segmentação empresarial segundo os mesmos autores são:

- Operacionalização do conceito de marketing;
- Evita a inércia de marketing;
- Facilita a elaboração de estratégias de marketing;
- Permite desenvolver melhor o planejamento de marketing;
- Contribui para conhecer melhor as oportunidades de marketing;
- Aprimora as capacidades gerenciais;
- Contribui para o melhor desenvolvimento de estratégias competitivas;
- Melhorar na formulação de programas de marketing.

2.8 Definição dos mercados-alvo

Segundo Lambin (2000, p.287), a segunda etapa do processo do marketing estratégico tem como objetivo verificar a atratividade, do ponto de vista da oportunidade econômica, dos diversos segmentos de modo a selecionar os segmentos-alvo.

Para Anderson e Narus (2004, p.153), a seleção de mercados-alvo significa a escolha particular de segmentos de mercado em que a empresa concentrará seus recursos para atendê-los. Isso não quer dizer que a empresa não venderá para outros segmentos de mercado, mas, por outro lado, especifica quais são os segmentos de maior interesse.

Cravens (1994, p. 296) considera que a seleção de uma boa estratégia de mercado-alvo seja um dos grandes desafios do processo de gestão. É importante lembrar que a estratégia de segmentação inclui: a identificação e análise dos segmentos em um produto-mercado; decidir quais segmentos selecionar e projetar e implementar uma estratégia de posicionamento, via

programas de marketing, para cada segmento-alvo. Cravens (1994, p. 299) apresenta os seguintes fatores que influenciam na escolha da estratégia do(s) mercado(s)-alvo: estágio de maturidade do produto-mercado; extensão da diversidade das necessidades e desejos dos compradores; posição da empresa no mercado; estrutura e intensidade da concorrência; recursos e capacidades da empresa e considerações de economia de escala.

Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 258-264) apresentam quatro grupos de fatores para a análise de atratividade dos segmentos de mercado, ressaltando que é uma listagem genérica e que os fatores importantes na análise de uma empresa específica, levarão em conta as características e particularidades daquela empresa e suas prioridades de gestão:

- Fatores de mercado: tamanho do segmento, taxa de crescimento do segmento, estágio de evolução do setor, previsibilidade, elasticidade-preço e sensibilidade a preços, poder de barganha dos clientes, sazonalidade e ciclicidade da demanda;
- Fatores econômicos e tecnológicos: barreiras de entrada, barreiras de saída, poder de barganha dos fornecedores, nível de utilização de tecnologia, investimentos necessários e margens disponíveis;
- Fatores competitivos: intensidade competitiva, qualidade da concorrência, ameaça de substituição e grau de diferenciação;
- Fatores ambientais: vulnerabilidade às flutuações econômicas, vulnerabilidade aos fatores políticos e legais, grau de regulamentação e o impacto da responsabilidade social e ambiental.

Ainda segundo Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 265-268), a atratividade do segmento de mercado precisa ser confrontada com a força competitiva da empresa, que também precisa ser analisada, levando em conta a sua posição atual de mercado, sua posição econômica e tecnológica em relação à concorrência e seu perfil de capacidades. A utilização de uma matriz para a seleção de mercados-alvos (Ilustração 28) auxilia o processo de decisão.

Ilustração 28 - Seleção de mercados-alvo

FONTE: HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2006, p. 268.

Por outro lado, para McDonald e Dunbar (2004, p.285) não é essencial e nem sempre desejável servir todos os segmentos de mercado. Os recursos financeiros e de gestão da empresa precisam estar concentrados naqueles segmentos que ofereçam as melhores oportunidades para a organização alcançar os seus objetivos. A atratividade de um segmento é a medida do potencial de um segmento na geração e aumento de vendas e lucros. Esses autores complementam a análise de atratividade, nomeando os seguintes fatores:

- Fatores de mercado: tamanho, taxa anual de crescimento, sensibilidade ao preço, características dos serviços e fatores externos, ciclicidade, sazonalidade, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes.
- Fatores de competição: tipos de competidores, grau de concentração, mudanças no tipo e no composto, entradas e saídas, mudanças na participação, substituição por nova tecnologia e graus e tipos de integração.
- Fatores financeiros e econômicos: margens de contribuição, fatores de influência tais como: economia de escala e experiência, barreiras de entrada e saída (financeiras e não financeiras) e utilização de capacidade.
- Fatores tecnológicos: maturidade e volatilidade, complexidade, diferenciação, patentes e *copyrights* e tecnologia requerida no processo de manufatura.
- Fatores sociopolíticos: atitudes sociais e tendências, leis e regulamentação de agências governamentais, influências, grupos de pressão e representantes do governo e fatores humanos.

2.9 Posicionamento

O posicionamento foi uma ideia revolucionária lançada por Al Ries e Jack Trout e publicada em diversos artigos em 1972.

Segundo Ries e Trout (2009, p.16), “Mas posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor.”

Posicionamento, segundo Kotler e Keller (2006, p. 305), é “a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.”

Evans (2005, p. 198) estabelece que posicionamento é o terceiro componente da sigla STP (segmentação, *targeting* e posicionamento) e “envolve decidir a posição que o produto ou serviço deve ocupar dentro do mercado”, ou seja, “é o processo de elaborar uma imagem e valor de modo que os consumidores pertencentes ao segmento-alvo entendam o que a empresa ou marca representa em relação aos seus concorrentes.”

Por outro lado, Churchill Jr. e Peter (2003, p. 222-223) detalham mais o processo e apresentam os diferentes tipos de posicionamento: posicionamento por concorrentes, posicionamento por atributos, posicionamento por uso ou aplicação, posicionamento por usuário e posicionamento por classe de produto.

Embora o posicionamento no marketing empresarial seja considerado absolutamente crítico para o sucesso, segundo Anderson e Narus (2004, p.155), os autores consideram que ele é, frequentemente, negligenciado ou mal compreendido pelos gerentes de marketing. Para esses autores, o posicionamento é o processo para o estabelecimento (e a sustentação) de um significado intencional para a oferta da empresa (conceito da oferta e proposição de valor), na mente dos clientes-alvo.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 199) destacam que o posicionamento competitivo trabalha com a forma pela qual os clientes, de diferentes partes do mercado, percebem os produtos, os serviços, marcas e empresas concorrentes e pode, portanto, ser aplicado a qualquer um desses níveis: empresas, produtos e serviços ou marcas.

Segundo Cravens (1994, p. 307), as abordagens principais de posicionamento são:

- Posicionamento por atributo: usa um ou mais atributos, características do produto ou benefícios para os clientes, associados com a marca;

- Posicionamento por preço / qualidade: várias posições na escala de preço / qualidade podem ser selecionadas, dependendo do objetivo de posicionamento dos gestores;
- Posicionamento por uso ou aplicação: essa estratégia posiciona a marca de acordo com a maneira que o produto é utilizado ou aplicado;
- Posicionamento com base no usuário do produto: essa abordagem focaliza na pessoa que utiliza o produto;
- Posicionamento com base na classe do produto: envolve uma posição com associação com a classe do produto;
- Posicionamento com base na concorrência: essa estratégia posiciona um produto diretamente contra seus concorrentes.

Treacy e Wiersema (1993, p.84) desenvolveram e propuseram uma estrutura de posicionamento chamada de disciplinas de valor. Essa estrutura considera três possibilidades para a empresa, dentro do seu setor: líder de produto (empresa com tecnologia mais avançada); excelência operacional (desempenho extremamente confiável) e intimidade com o cliente (agilidade no atendimento de suas necessidades individuais).

Siqueira (2005, p. 247-248) considera as seguintes possibilidades de diferenciação para o posicionamento de mercados empresariais: tecnologia, qualidade, preço, serviço, imagem, distribuição e recursos humanos. Quanto ao processo de posicionamento, ele pode ser decomposto, segundo o mesmo autor, em quatro etapas: identificação das diferenças competitivas; determinação de quantas diferenças desenvolver; determinação de quais diferenças promover e comunicação do posicionamento.

2.10 Vantagem competitiva sustentável

Lambin (2000, p. 336) conceitua vantagem concorrencial como: "o conjunto das características ou atributos detidos por um produto ou marca que lhe confere uma certa superioridade sobre os seus concorrentes imediatos." Ele classifica a vantagem concorrencial em externa, quando está apoiada em qualidades distintivas do produto (diferenciação) e confere à empresa poder de mercado e vantagem concorrencial interna, quando se apóia em uma superioridade da empresa quanto aos custos de produção e de gestão do produto (liderança de custos).

Para Bateman e Snell (2007, p. 11), conquista-se a vantagem competitiva sendo melhor do que os concorrentes, ou seja, ofertando maior valor aos clientes. Eles consideram como os principais impulsionadores do sucesso ou como as raízes da vantagem competitiva os seguintes vetores: inovação, qualidade, velocidade e competitividade em custos.

Hooley, Saunders e Piercy (2006, p. 276-290) exploram, essencialmente, a reunião dos recursos organizacionais (exclusivos da empresa, que contribuem para gerar valor para os clientes e de difícil aquisição ou imitação pelos concorrentes) com as estratégias genéricas de Porter, de modo a criar uma vantagem competitiva. Sua sustentação, ao longo do tempo, deveria estar apoiada: em produtos exclusivos e valorizados, clara e correta definição dos mercados-alvo, laços estreitos com os clientes, marca estabelecida e credibilidade da empresa.

Segundo Porter (1996b, p.2), a vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus clientes, por meio da liderança de custos ou da diferenciação.

Porter conceitua o valor como: “é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.” (PORTER, 1996a, p.2).

Por outro lado, segundo Wright, Kroll e Parnell. (2000, p.87) e focalizando os resultados empresariais, vantagem competitiva sustentável consiste nas estratégias empresariais de valor que não podem ser integralmente copiadas pelos concorrentes, resultando em expressivos retornos financeiros por um longo período de tempo.

Segundo Porter (1996b, p.48-53):

A diferenciação deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a sua cadeia de valores. O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador, reduz o seu custo ou eleva-lhe o desempenho. A cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la.

Ainda segundo esse autor, como a sustentabilidade de uma estratégia genérica ou da vantagem competitiva exige algumas barreiras que dificultem a sua imitação, a empresa deverá melhorar continuamente a sua posição, por meio de investimentos. Porter e os

integrantes da sua escola de pensamento consideram que a vantagem competitiva sustentável ou é obtida por intermédio unicamente da liderança de custo ou unicamente pela diferenciação, com alvos amplos ou reduzidos. Por outro lado, outros autores consideram que a reunião das duas estratégias e a sua busca simultânea representa a melhor forma de alcançar a vantagem competitiva sustentável.

Christopher (1999, p.2) resume sua posição quanto à vantagem competitiva sustentável como uma posição duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente.

Outra visão, a baseada em recursos (VBR) que se contrapõem à visão de sistema de atividades de Porter, considera que a vantagem competitiva de uma empresa é primariamente determinada por seus recursos e capacidades (GRANT, 1991, p.124-128). Para esse autor, duas características básicas determinam a sustentabilidade das competências distintivas de uma empresa e, portanto, da sua vantagem competitiva: durabilidade e imitabilidade (*transparency, transferability and replicability*).

Um modelo contemporâneo que busca conciliar as diferentes abordagens num contexto atual e de alta competitividade é o Modelo Delta de Hax e Wilde II que segundo Toledo, Quelopana e Pollero (2007, p.156) pode ser conceituado como:

Especificamente o Modelo Delta propõe a integração das abordagens das escolas de Posicionamento e de Visão Baseada em Recursos (VBR), complementando-as com uma perspectiva ampliada da empresa, em um ambiente de economia em rede, acrescida das propostas alternativas de solução total ao cliente e aprisionamento no sistema, em adição à opção de melhor produto.

3 PROPOSTA DE ESTRUTURA DE PROCEDIMENTOS PARA SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS EMPRESARIAIS

Com base no extenso levantamento bibliográfico realizado e seguindo as recomendações dos principais autores sobre o tema, é possível apresentar a seguinte proposta de estrutura de procedimentos para a segmentação de mercados empresariais com quatro grandes etapas e 14 passos:

- a) Antecedentes da segmentação de mercados empresariais:
 - I) Definição da missão e visão da empresa (LAMBIN, 2000, p.236, PIERCY; MORGAN, 1993, p.129; WEINSTEIN, 2006, p. 117-118, SIQUEIRA, 2005, p.225);
 - II) Definição do mercado de referência (ABELL, 1993, p.49; LAMBIN, 2000, p. 239; DAY; SHOCKER; SRIVASTAVA, 1979, p.10, McDONALD; DUNBAR, 1998, p.3; McDONALD; CHRISTOPHER, 2003, p.44; MAIER; SAUNDERS, 1990, p.41; WEINSTEIN, 2006, p. 117-118);
 - III) Medição do grau de orientação da empresa para o mercado (instrumentos de pesquisa apresentados nos ANEXOS) (GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 4-10, LAMBIN, 2000, p. 71, DAY, 2001, p. 237-245, KOHLI; JAWORSKI; KUMAR,1993, p.467-477, NARVER; SLATER, 1990, p.20);
 - IV) Correção e ajustes dos pontos considerados críticos pela avaliação do grau de orientação da empresa para o mercado e direcionados, principalmente, ao cliente e suas necessidades;
- b) Pré-requisitos da segmentação:
 - V) Heterogeneidade do mercado (PRIDE; FERREL, 2001, p. 129, HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p.202, LAMBIN, 2000, p.236, WEBSTER JR., 1991, p.97, DANNEELS, 1996, p.36; CERTO *et al*, 2005, p. 169; BONOMA; SHAPIRO, 1991, p.1-2, GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, BOYD; WALKER; LARRÉCHÉ, 1998, p.173);
 - VI) Identificação dos fatores determinantes do processo de decisão de compra e/ ou benefícios procurados (KERIN; HARTLEY; BERKOWITZ; RUDELIUS, 2008, p.224, ADCOCK, 2000, p.106, BEST, 2004, p. 112, BOYD; WALKER; LARRÉCHE,

1998, p.171, WEINSTEIN, 1995, p.18, MAIER; SAUNDERS, 1990, p.41, BRADLEY, 2003, p.53, DOYLE; SAUNDERS, 1985, p. 25);

- Se as informações estiverem disponíveis, seguir para o passo VII;
- Se as informações não estiverem disponíveis, realizar pesquisa empírica quantitativa nos clientes.

c) Processo de segmentação:

VII) Segmentar com base nos benefícios procurados (CHURCHILL JR.; PETER, 2003, p.204, HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 198 e 219, McDONALD, 2004, p.94, BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2001, p.39-42, BOYD; WALKER; LARRÉCHÉ, 1998, p.174, BEST, 2004, p.113, CLELAND; BRUNO, 1996, p.3, KERIN *et al*, 2008, p.230, WEBSTER JR., 1991, p.100, LAMBIN, 2000, p. 263, ECKLES, 1990, p. 132, MAIER; SAUNDERS, 1990, p.41, BONOMA; SHAPIRO, 1991, p.119-120, McDONALD; CHRISTOPHER, 2003, p.59, WEINSTEIN, 1995, p.173-175);

VIII) É necessária a segmentação de segunda ordem, partindo de outras bases, como, por exemplo, relacionamento e/ou demográficas? (McCARTHY, 1982, p.179-183, HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p. 220, WIND; CARDOSO, 1974, p.156);

IX) Verificar a validade e estabilidade dos segmentos propostos (MAIER; SAUNDERS, 1990, p.41, GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, DOYLE; SAUNDERS, 1985, p.26-32, SIQUEIRA, 2005, p.240, KOTLER, 2000, p. 296);

X) Análise de atratividade e escolha dos segmentos-alvo (GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, MAIER; SAUNDERS, 1990, p.41, DOYLE; SAUNDERS, 1985, p. 25, BEST, 2004, p.117);

XI) Verificar e escolher a concorrência, identificar a posição competitiva da empresa e o alinhamento entre competências necessárias contra as disponíveis na empresa (PROPOSTO PELO AUTOR);

XII) Identificação, definição do posicionamento desejado e distribuição de recursos (PIERCY; MORGAN, 1993, p.129, DOYLE; SAUNDERS, 1985, p. 26, BOYD; WALKER; LARRÉCHÉ, 1998, p. 174, BEST, 2004, p. 117, ECKLES, 1990, p.132);

d) Implementação da Segmentação (GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, MAIER; SAUNDERS, 1990, p.41, HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 222);

XIII) Definição e implementação dos programas de marketing, para cada segmento (GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, DOYLE; SAUNDERS, 1985, p. 26, BEST, 2004, p.117);

XIV) Monitoramento dinâmico (GOLLER; HOGG; KALAFATIS, 2002, p.254, MAIER; SAUNDERS, 1990, p.39-48);

A Ilustração 29 apresenta esta proposta, de forma simplificada, para um melhor entendimento. A área demarcada (pontilhada) indica as etapas consideradas como críticas e que foram verificadas empiricamente via pesquisa no setor de transformação de alumínio.

Ilustração 29 - Proposta de Estrutura de Procedimentos para a Segmentação de Mercados Empresariais

4 ANÁLISE DO SETOR

4.1 Introdução

Apesar de ser duramente castigado pela crise financeira mundial com a queda dos preços internacionais do alumínio, decorrente da retração econômica dos principais países consumidores do metal, a indústria brasileira do alumínio conseguiu fechar 2008 com um crescimento de 11,4% no consumo doméstico de produtos transformados de alumínio, ultrapassando a marca histórica de um milhão de toneladas (ABAL, 2008, p.1).

A importância e a contribuição do setor no contexto brasileiro ficam claras considerando que a sua participação na formação do PIB Industrial foi de 4,3%, faturando mais de 16 bilhões de dólares americanos, gerando divisas equivalentes a US\$ 4,8 bilhões, investindo US\$ 2,6 bilhões, recolhendo US\$ 2,7 bilhões em impostos e assegurando 64 mil empregos diretos. O consumo do metal cresce a uma taxa média anual de 9 %, quando se consideram os últimos cinco anos do mercado brasileiro (ABAL, 2008, p.1).

Ainda segundo a mesma fonte, o cenário previsto para 2009 não é animador e, pela primeira vez em sete anos, a produção de alumínio apresentará queda ante as decisões de redução de produção e de postergação de investimentos de alguns produtores. A indústria transformadora do metal, também, sentiu e foi afetada pela forte retração de consumo de todos os setores da economia, significando queda geral da produção.

O Brasil manteve a sexta posição no *ranking* dos maiores produtores mundiais, com um volume de 1,66 milhão de toneladas e o consumo doméstico atingiu 1,02 milhão de toneladas significando um aumento de 11,4% sobre 2007 e elevando o consumo *per capita* para 5,4 kg/hab/ano (ABAL, 2008, p.3). Os dados comparativos entre os países de consumo *per capita* são apresentados na Tabela 1. O perfil e os números do setor são apresentados na Tabela 2.

Tabela 1 - Consumo *per capita* de Alumínio

País	Consumo – 2007 Kg/hab
Brasil	4,9
Canadá	28,6
Estados Unidos	31,2
Japão	32,9
Alemanha	38,9

FONTE: ABAL, 2008, p. 28.

Tabela 2 - Perfil da Indústria brasileira do alumínio

Composição	2007	2008
Empregos diretos (31/12)	63.640	64.358
Faturamento (US\$ bilhões)	14,3	16,1
Participação no PIB (%)	1,1	1,0
Participação no PIB Industrial (%)	4,4	4,3
Investimentos (US\$ bilhões)	1,9	2,6
Impostos pagos (US\$ bilhões)	2,1	2,7
Produção de alumínio primário (mil t)	1.655	1.661
Consumo doméstico de transformados de alumínio (mil t)	919	1.024
Consumo per capita (kg/hab)	4,9	5,4
Exportação (mil t) (peso alumínio)	1.067	964
Importação (mil t) (peso alumínio)	209	209
Balança comercial da indústria do alumínio (US\$ milhões FOB) ¹⁴		
Exportações	4.759	4.798
Importações	934	1.025
Saldo	3.825	3.773
Participação das exportações de alumínio nas exportações brasileiras (%)	3,0	2,4

FONTE: ABAL, 2009, p. 3.

4.2 Caracterização do Setor

O setor é composto por seis grandes produtores de alumínio primário, que respondem por uma capacidade de produção de 1,69 milhão de toneladas ao final de 2008. A única expansão de porte prevista para o setor é da Companhia Brasileira de Alumínio-CBA, atingindo 570 mil toneladas/ano a partir de 2012.

Os principais produtores são: Albras Alumínio Brasileiro S.A., Alcoa Alumínio S.A., Consórcio de Alumínio do Maranhão – Alumar (formado pela Alcoa Alumínio S.A e BHP Billiton Metais S.A.), Companhia Brasileira de Alumínio – CBA, Novelis do Brasil Ltda e Valesul Alumínio S.A. As capacidades instaladas de produção são apresentadas na Tabela 3.

¹⁴ Inclui Bauxita e alumina

O complexo produtivo da Albras está totalmente voltado à exportação.

Essas empresas produtoras controlam o mercado brasileiro de alumínio metálico, produto padronizado (homogêneo) também conhecido como *commodity*. As principais barreiras de entrada são: as economias de escala, o investimento necessário (1,6 bilhão de US\$ para uma refinaria típica com capacidade de produção de alumínio primário de 375.000 t/ano) e o acesso às principais matérias-primas: bauxita e energia elétrica. O setor comercializa seus produtos para centenas de indústrias transformadoras, que utilizam os mais diversos métodos de transformação: laminação, extrusão, fundição e injeção. Com base nessas afirmações, o setor de alumínio metálico fica bem caracterizado como um oligopólio operando com um produto padronizado (indiferenciado).

Tabela 3 - Capacidade instalada de produção de alumínio primário (1.000 toneladas)

Produtores	Localização	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Albras	Barcarena -PA	430	436	445	449	460	460	460
Alcoa	Poços de Caldas-MG	94	94	94	95	996	96	97
Alumar	São Luís- MA	374	376	376	388	443	447	450
CBA	Alumínio -SP	280	314	345	370	405	475	475
Novelis do Brasil	Total	109	109	109	109	109	109	111
	Ouro Preto – MG	51	51	51	51	51	51	53
	Aratu- BA	58	58	58	58	58	58	58
Valesul	Santa Cruz - RJ	93	94	98	98	98	98	95
Total		1.380	1.423	1.467	1.509	1.611	1.685	1.688

FONTE: ABAL, 2008, p. 21.

A Tabela 4 apresenta os volumes efetivamente produzidos ao longo dos últimos anos. É importante observar o expressivo crescimento da CBA, no período, com uma taxa composta de 8,2 % a.a..

Tabela 4 - Produção primária por usina (1000 toneladas)

Produtores	Localização	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Albras	Barcarena (PA)	435,9	440,5	449,5	459,9	459,0	459,3
Alcoa	Poços de Caldas (MG)	94,9	90,7	95,3	96,1	96,4	97,2
Alumar	São Luís (MA)	334,9	377,2	380,8	437,9	447,8	454,0
CBA	Alumínio (SP)	313,8	345,3	370,4	404,9	450,9	465,7
Novelis	Ouro Preto (MG)	50,2	51,0	50,6	51,4	48,4	40,5
Novelis	Aratu (BA)	56,3	57,8	57,0	58,5	58,6	58,7
Valesul	Santa Cruz (RJ)	94,6	95,3	94,0	95,8	93,7	85,7
Total		1380,6	1457,8	1497,6	1604,5	1654,8	1661,1

FONTE: ABAL, 2008, p. 5.

Com base nas informações das próprias empresas e disponibilizadas nos seus respectivos *sites*, elaboraram-se perfis das principais empresas produtoras, que são apresentados a seguir.

Quadro 7 - Perfil da empresa CBA-Companhia Brasileira de Alumínio

Item	Descrição
Produtos	Bobinas, lingotes, placas, tarugos (al primário e ligas) e vergalhões
Participação de Mercado com base na capacidade produtiva	38,8%
Terminal logístico e localização	Alumínio (SP), terminal marítimo próprio no porto de Santos, , próxima ao maior complexo rodo-ferroviário do país e 13 filiais
Administração Estratégica	Nd
Missão	Nd
Visão	Nd
Geração de EE própria	13 Hidroelétricas > 60% das necessidades
Segmentos-alvo para os produtos	Construção civil, eletricidade, embalagem, bens de consumo e transporte
Composição Acionária	100% Grupo Votorantim
Produtos transformados	Cabos, chapas e bobonas, extrudados, folhas de alumínio e telhas
Exportação	50% do total produzido

FONTE: CBA, 2009.

Quadro 8 - Perfil da empresa Novelis

Item	Descrição
Produtos	Alumínio primário e ligas em tarugos, placas e lingotes Só comercializa tarugos. As outras formas são para consumo interno (Usinas de Pindamonhangaba e Santo André)
Participação de Mercado com base na capacidade produtiva	9% Forte em reciclagem
Terminal logístico e localização	Aratú, porto de Aratú Ouro Preto, próxima ao maior complexo rodoferroviário do país, Pindamonhangaba e Santo André
Administração Estratégica	A Empresa é orientada para o cliente e focada na transformação de ideias inovadoras em soluções práticas de produtos, com velocidade e precisão
Missão	Transformar o alumínio com eficiência e precisão de forma a fornecer soluções inovadoras para a necessidade de nossos clientes
Visão	Tornar o mundo melhor, mais leve e brilhante
Geração de EE própria	Gera 25% das suas necessidades. O objetivo é 40%
Segmentos-alvo para os produtos	Embalagens, artefatos domésticos, transporte, refrigeração, automotivo e construção civil
Composição Acionária	100% Novelis
Produtos transformados	Chapas industriais e para latas, discos, folhas e químicos Produção de laminados em Pindamonhangaba e o maior centro de reciclagem de alumínio da América do Sul
Exportação	Muito pouco

FONTE: NOVELIS, 2009.

Quadro 9 - Perfil da empresa Alcoa

Item	Descrição
Produtos	Alumínio primário e ligas em tarugos e lingotes, pó, alumínio líquido
Participação de Mercado com base na capacidade produtiva	27,6%
Terminal logístico e localização	Alumar- São Luís do Maranhão, porto próprio e Porto de Itaqui Poços de Caldas - Minas Gerais, próxima ao maior complexo rodoferroviário do país.
Administração Estratégica	Orientada para o produto e cultura voltada para a excelência operacional. Alcoa Business System (ABS): Fazer para o uso; Eliminação de desperdícios e as pessoas é que fazem acontecer.
Missão / Valores	Clientes: Contribuímos para o sucesso de nossos clientes mediante a criação de valor excepcional, por meio de soluções inovadoras em produtos e serviços.
Visão	A Alcoa almeja ser a melhor empresa do mundo
Geração de EE própria	Tem geração própria parcial (38%). Principal fornecedor é a Eletronorte a partir da Usina de Tucuruí
Segmento-alvo para os produtos	Aeroespacial; Bens de consumo; Alumínio primário; Indústria elétrica; Alumina; Máquinas e equipamentos; Automotivo Embalagens; Construção civil Transporte comercial
Composição Acionária	Poços de Caldas: 100% Alcoa Inc. Projeto Alumar :Alcoa, Alcan, BHP Billiton e Abalco
Exportação	Sim
Produtos Transformados	Revestimentos, chapas, folhas, perfis e tubos extrudados, tampas, embalagens, telhas, forjados de liga dura, rodas, sistemas de fixação, fundições de precisão e esquadrias.

FONTE: ALCOA, 2009.

Quadro 10 - Perfil da empresa Valesul

Item	Descrição
Produtos	Alumínio primário e ligas em tarugos e lingotes
Participação de Mercado com base na capacidade produtiva	7,7%
Terminal logístico e localização	Rio de Janeiro, próxima ao maior complexo rodoferroviário do país e do Porto de Sepetiba
Administração Estratégica	Com base em 5 pilares: qualidade-segurança, meio ambiente, custos, pessoas e mercado.
Missão	Produzir alumínio primário com foco na excelência operacional, com máxima geração de valor para acionistas e clientes.
Visão	Ser o melhor fornecedor de alumínio primário, com custo competitivo e com o reconhecimento de ser empresa excelente na qualidade dos produtos, na preservação do meio ambiente, na saúde, segurança e bem-estar dos seus colaboradores.
Geração de EE própria	5 usinas hidrelétricas, suprimindo 40% do consumo
Segmento-alvo para os produtos em tarugo	Mercado de Extrusão, autopeças e eletroeletrônico
Segmento-alvo para os lingotes de alumínio ligado	Rodas para a indústria automotiva e de autopeças.
Segmento-alvo para sows de alumínio ligado	Indústria Siderúrgica
Composição Acionária	100 % Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)
Exportação	40% da produção
Produtos transformados	Não

FONTE: VALESUL, 2009.

Quadro 11 - Perfil da empresa BHP Billiton

Item	Descrição
Produtos	Alumínio primário e ligas em lingotes
Participação de Mercado com base na capacidade produtiva	16,9%
Terminal logístico e localização	Alumar- São Luís do Maranhão, porto próprio e Porto de Itaqui
Administração Estratégica	Orientação para o mercado, do ponto de vista do resultado
Missão	nd
Visão	nd
Geração de EE própria	nd
Segmento-alvo para os produtos	Laminados para embalagens, fios e cabos, automotivo, extrusão
Composição Acionária	100% BHP Billiton
Exportação	Sim, muito pouco
Produtos transformados	Não

FONTE: BHP BILLITON, 2009.

Pelo exame dos quadros apresentados sobre as empresas produtoras de alumínio primário e de suas ligas, verifica-se que apenas a Valesul e a BHP Billiton não apresentam nenhuma integração vertical, ou seja, não produzem produtos transformados. Quando o produtor está verticalizado e também ofertando produtos transformados, de alguma forma ele passa também a concorrer com alguns dos seus clientes da indústria de transformação.

4.3 Formação do Preço

Como o alumínio metálico tem o seu preço formado pela bolsa de Londres (*LME- London Metal Exchange*), as empresas não têm muita ação sobre ele (são tomadoras de preços). A ação das empresas sobre o preço limita-se ao “prêmio”, que representa aquilo que pode ser agregado a mais ou a menos em relação ao preço da *LME*. Isso depende de um pacote de serviços ou de características do mercado e pode ser com ou sem os custos da logística, ou seja, no *incoterms*, pode ser custo e frete, custo, seguro e frete, pode ser FOB ou Ex-works. Além disso, o preço final sofre a inclusão de custos financeiros para a venda a prazo e dos impostos (PIS/COFINS, ICMS e IPI) (Fonte: ZILBER, *et al*, 2006, p. 161-162).

Por outro lado, segundo Lambin (2000, p.343-344), a concorrência pura fica caracterizada pelo elevado número de vendedores e compradores, produtos indiferenciados perfeitamente substituíveis e ausência completa de poder de mercado. Essa estrutura de mercado, segundo o autor pode ser encontrada nos mercados industriais para os produtos banalizados, nos mercados das lojas de conveniência, tais como as chamadas *soft commodities* (matérias-

primas alimentares) e os mercados dos minerais e metais. São mercados organizados (também conhecidos como *terminal markets*) a *London Metal Exchange –LME* ou as diferentes bolsas de matérias-primas.

É interessante contrastar que o setor, caracterizado por um oligopólio, tanto no Brasil como no mundo, tenha o seu preço-base formado via um processo que se aproxima da concorrência perfeita, conforme Lambin (2000, p.344).

As relações de trocas, nesse mercado, ficam concentradas entre empresas, caracterizando o Marketing Empresarial, também conhecido como *Business to Business (B2B)*. De um lado, os produtores nacionais ofertando o alumínio primário e suas ligas geralmente em lingotes e do outro, a indústria de transformação, que produz produtos para os segmentos de transporte, bens de consumo, construção civil, embalagens, energia elétrica, máquinas e equipamentos e automotivo.

4.4 Mercados-cliente e processos de transformação

Considerando a indústria de transformação não integrada (que depende da matéria-prima alumínio dos produtores), estima-se algo entre 450 a 500 empresas formalmente constituídas e distribuídas pelos vários Estados brasileiros mas com uma forte concentração no Estado de São Paulo e nas regiões Sudeste e Sul.

Os principais produtos transformados e os processos produtivos associados podem ser vistos na Tabela 5, com base nos números fornecidos pela Associação Brasileira da Indústria do Alumínio – ABAL. Verifica-se que os principais consumos estão associados aos transformados na forma de chapas, fundidos e extrudados.

Tabela 5 - Consumo doméstico de produtos transformados de alumínio (em 1.000 t)

Produto	2007	2008	2008 / 2007 %
Chapas	361,6	402,4	11,3
Folhas	77,8	78,8	1,3
Extrudados	155,0	167,2	7,9
Fios/Cabos	74,7	100,5	34,5
Fundidos	167,7	188,4	12,3
Pó	29,5	31,0	5,1
Destrutivos	40,3	40,2	(0,2)
Outros	12,3	15,4	25,2
Total	918,9	1023,9	11,4

FONTE: ABAL, 2008, p.18.

Já o consumo com base no mercado-cliente ou segmento fica concentrado em: embalagens, transportes, eletricidade e construção civil, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 - Consumo de alumínio por segmento (em 1.000 t)

Segmento	2007	2008	2008 / 2007 %
Construção Civil	105,8	116,0	9,6
Transportes	238,5	264,2	10,8
Eletricidade	90,7	119,1	31,3
Bens de Consumo	80,7	88,4	9,5
Embalagens	274,1	294,1	7,3
Máquinas e Equipamentos	36,7	40,8	11,2
Outros	92,4	101,3	9,6
Total	918,9	1023,9	11,4

FONTE: ABAL, 2008, p.4.

4.5 Processo Produtivo

4.5.1 Produção de Bauxita

As operações da Mineração Rio do Norte em Porto Trombetas consistem na extração do minério, beneficiamento, transporte ferroviário, secagem e embarque de navios.

A capacidade inicial de produção da MRN foi de 3,35 milhões de toneladas de bauxita anuais. O aumento da demanda de mercado e a grande aceitação do minério produzido pela empresa nas refinarias de todo o mundo favoreceram o aumento gradativo dessa capacidade. Atualmente, a capacidade de produção instalada da empresa é de 18,1 milhões de toneladas

anuais.

A Mineração Rio do Norte está operando nas minas Saracá, Almeidas e Avisos. Nelas, o minério encontra-se a uma profundidade média de 8m, coberto por uma vegetação densa e uma camada estéril composta de solo orgânico, argila, bauxita nodular e laterita ferruginosa.

Para ser lavrada, a bauxita tem que ser decapeada. Essa operação se faz de forma sequencial, em faixas regulares, em que o estéril de cobertura escavado é depositado na faixa adjacente, na qual o minério fora anteriormente lavrado.

Da lavra, o minério escavado é transportado em caminhões fora-de-estrada até as instalações de britagem, onde é reduzido a uma granulometria de até três polegadas. De lá, ele segue, por meio de correias transportadoras para as instalações de lavagem, ciclonagem e filtragem. Do processo de beneficiamento, resulta, aproximadamente, 27% de massa sólida como rejeito de bauxita, que é depositada nos reservatórios construídos em áreas já mineradas.

Depois de beneficiado, o minério é transportado da área da Mina até o Porto, ao longo de uma ferrovia de 28km. Como a bauxita pode ser comercializada tanto úmida quanto seca, na área do Porto, o minério pode ter dois destinos, antes de embarcar em navios: ou alimenta os três fornos secadores ou segue úmido para o pátio de estocagem.

O porto tem calado para receber navios com capacidade aproximada de 60 mil toneladas.

A Ilustração 29 apresenta todo o processo pelo qual a bauxita passa desde a extração até o embarque de navios.

Ilustração 30 - Sequência Operacional da Produção da Bauxita
 FONTE: MINERAÇÃO RIO DO NORTE, 2009.

4.5.2 Produção de Alumina

A alumina é obtida a partir do processo de refinamento da bauxita, matéria-prima abundante no Estado do Pará. A Alunorte recebe essa bauxita de duas fontes. A primeira está na cidade de Oriximiná, Oeste do Estado, fornecida pela Mineração Rio do Norte (MRN), de onde é transportada até o porto de Vila do Conde, em Barcarena, por navios ao longo dos rios Trombetas e Amazonas, totalizando cerca de mil quilômetros. A outra mina que abastece a Alunorte está localizada na cidade de Paragominas (PA), de onde a bauxita segue por um mineroduto de 244 km de extensão.

O destino da alumina produzida pela Alunorte no Brasil é a Alumínio Brasileiro S.A. (Albras), localizada na cidade de Barcarena (PA), e a Valesul, no Rio de Janeiro (RJ), que utilizam esse produto na fabricação de alumínio primário. A alumina, também, é exportada, pelo porto de Vila do Conde, para os mercados da América do Norte, Europa e Ásia.

A alumina pode ser utilizada, também, na fabricação de detergentes, produtos de limpeza, compostos para tratamento da água, supressores de fumaça, materiais ópticos e pastas de

dente, além de atender, ainda, à indústria plástica, de mármore, granito sintético e isolante. O processo é apresentado na Ilustração 30.

Ilustração 31 - Produção da Alumina
FONTE: ALUNORTE,2009.

Para a produção de alumina, a bauxita é moída com solução cáustica e cal em moinhos conjugados, formando uma polpa de bauxita. A polpa e solução pré-aquecida de soda cáustica são transferidas aos digestores, onde o hidrato de alumina é dissolvido, formando o licor de aluminato de sódio e impurezas. A solução que contém o aluminato de sódio e os resíduos de bauxita em suspensão são transferidos aos espessadores onde, com auxílio de agentes flocculantes, os resíduos são separados por sedimentação, formando uma lama densa, a “lama vermelha”.

Essa é, então, lavada e filtrada para recuperar o residual de soda, sendo transferida com baixo teor de umidade para o depósito de rejeitos. Um conjunto de filtros verticais remove os últimos traços de partículas suspensas na solução. Essa solução é resfriada e transferida para os precipitadores, onde é adicionada a semente, cristais finos de hidrato de alumina. A suspensão é mantida em agitação nos precipitadores por muitas horas.

Depois o hidrato produto é separado da semente por meio de classificação. A polpa de hidrato produto é filtrada e lavada. Fornos calcinadores estacionários de leito fluidizado recebem o hidrato úmido, que em ambiente de alta temperatura (1000 °C), forma o óxido de alumínio, mais comumente conhecido por alumina.

4.5.3 Produção de Alumínio

A Albras produz, basicamente, alumínio primário sob a forma de lingotes. A obtenção industrial do alumínio metálico faz-se por meio do processo Hall-Heroult, pela redução eletrolítica da alumina (Al_2O_3), dissolvida num banho de fluoretos fundidos. O processo desenvolve-se em fornos especiais, revestidos de carbono, também chamados cubas eletrolíticas, em uma temperatura de, aproximadamente, 960°C. A passagem da corrente elétrica do anodo para o catodo decompõe a alumina em alumínio e oxigênio. Esse reage com o carbono do anodo - eletrodo positivo - e o metal se deposita no catodo - eletrodo negativo - sob a forma líquida. O alumínio líquido retirado periodicamente das cubas é transferido em cadinhos até os chamados fornos de espera. O metal segue para máquinas lingoteiras, onde é conformado e resfriado para a produção dos lingotes.

Ilustração 32 - Cuba Eletrolítica
FONTE: ALBRÁS, 2009.

4.6 Estratégias e Competitividade do Setor nos contextos nacional e mundial

Segundo Andrade, Cunha e Gandra (2001), a indústria do alumínio é intensiva em capital e em energia elétrica, sendo essa última responsável por cerca de 35% do custo de produção. Dessa forma, as refinarias produtoras de alumínio são construídas preferencialmente em áreas

ricas em energia elétrica e demandando investimentos da ordem de 1,6 bilhão de dólares americanos para uma refinaria típica com capacidade de produção de 375.000 t/ano.

Considerando a matéria-prima energia elétrica, a indústria brasileira vem conseguindo por meio de inovações tecnológicas, a redução da sua utilização para patamares menores, principalmente quando comparados com a média mundial, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Consumo de energia elétrica na produção de Alumínio (em MWh/ t)

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	14,8	15,0	15,1	15,3	14,9	15,2	14,9
Média Mundial	15,1	15,2	15,3	15,3	15,2	15,4	nd

FONTE: ABAL, 2008, p.32.

Segundo o Observatório Social (2003), a expansão da indústria brasileira de alumínio se concentra na região amazônica pelas fontes de energia elétrica barata, uma vez que dois terços do potencial hidroelétrico remanescente no Brasil provêm dos rios da Amazônia. Informam, também, que o governo prorrogou por mais 20 anos os contratos de fornecimento de energia elétrica subsidiada às fábricas da Albrás/Alunorte e Alumar. Esses novos contratos vão garantir a energia necessária para a expansão dessas indústrias e permitir a instalação de novos projetos.

Segundo Coutinho (1993), é possível identificar três tipos de atores na indústria de alumínio mundial. O primeiro tipo compreende grandes grupos integrados, que vão desde a exploração da bauxita até os produtos transformados ou semimanufaturados. Essas empresas complementam suas estratégias com as seguintes linhas de ação: a desverticalização da produção de bauxita e alumina e sua substituição por contratos de longo prazo com produtores mais eficientes; redirecionamento da capacidade produtiva para países com maior disponibilidade de recursos energéticos; modernização, inovação e automatização crescentes das unidades de redução, fundição e laminação, visando à redução de custos operacionais e a obtenção de produtos diferenciados em qualidade e *performance*; especialização no atendimento a segmentos específicos (aeroespacial, embalagens, eletrônico, automobilístico) em linha com suas competências e vantagens competitivas; intensificação do comércio de tecnologias com algumas empresas liderando esse processo de licenciamento e diversificação para mercados mais dinâmicos, no setor ou fora dele, via aquisição de empresas no mercado-alvo.

O segundo grupo de empresas é formado por produtores não integrados, que dependem da aquisição de insumos de terceiros, em que se destacam empresas japonesas e algumas europeias. As estratégias empresariais desse grupo procuram reduzir a vulnerabilidade relativa aos aumentos de preços do metal, por meio de ações como: o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre as empresas e os produtores independentes do metal, desenvolvendo formas negociadas de fixação de preços e o estabelecimento de participações societárias cruzadas e a aproximação com indústrias consumidoras, fornecendo produtos que atendam necessidades específicas consolidando vínculos econômicos e tecnológicos entre os agentes.

O terceiro grupo de empresas é aquele formado por produtores de alumínio primário, pouco integrados à frente, e localizados em países com disponibilidade de recursos energéticos, onde a principal vantagem competitiva fica por conta do baixo custo da energia. Esses produtos ficam mais vulneráveis à instabilidade dos preços do metal primário, uma vez que comercializam um produto de menor valor agregado.

Para essas empresas, as ações estratégicas seriam: o estabelecimento de contratos de longo prazo com os clientes, contemplando uma forma de proteção contra a volatilidade dos preços do metal primário, por meio da prática de *hedge* nas operações comerciais, como exemplo e a integração à frente na cadeia de transformação, de forma a gerar produtos de maior valor agregado e de melhor colocação nos mercados internacionais.

Os principais fatores de competitividade mencionados por Coutinho (1993) são: a formação de consórcios entre firmas de modo a repartir custos e garantir os mercados requeridos para a implantação de grandes plantas; a automação industrial que permite elevar a eficiência do processo e da produtividade, principalmente quanto ao consumo energético; renegociação dos contratos de fornecimento de energia elétrica, perseguindo uma redução de tarifas, atando o seu valor à evolução do preço do metal primário; a valorização e a contínua agregação de valor aos produtos transformados; a cooperação entre empresas do setor e concessionárias de energia elétrica, redução dos custos operacionais e melhoria da qualidade dos produtos; reestruturação organizacional como resposta às novas condições competitivas; orientação para o mercado e apoio e benefícios concedidos por agências governamentais.

Quanto ao Brasil e ainda segundo esse autor, o país apresenta um potencial bastante favorável à expansão da indústria, ressaltando os seguintes aspectos: a existência de fartas reservas de bauxita; potencial hidroelétrico abundante e em condições de ser competitivo em custo; existência de mão de obra competitiva em custo e qualificação; a disponibilidade de tecnologias modernas e a existência de um mercado interno com grande potencial de crescimento. Por outro lado, o autor observa que nos segmentos de produtos transformados existe uma excessiva fragmentação da estrutura industrial e um nítido atraso tecnológico considerando as escalas de produção, a difusão de equipamentos mais modernos e a intensidade dos esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Elementos do método científico

Segundo Pease e Bull (2007), o método científico apresenta uma estrutura comum, independentemente da complexidade da pesquisa a ser realizada, integrada por cinco elementos: metas, modelos, dados, avaliação e revisão.

As metas dizem respeito ao objetivo do estudo; o modelo representa qualquer abstração do que está sendo pesquisado ou estudado; os dados representam as observações realizadas para caracterizar e representar a natureza do fenômeno; a avaliação diz respeito ao processo de decisão sobre a validade do modelo e a revisão implica nas mudanças necessárias no modelo.

Conforme Richardson *et al*, (1999, p. 23), o início de qualquer pesquisa é a meta ou o objetivo, seguido do desenvolvimento de um modelo do processo ou fenômeno que será estudado ou manipulado. Em seguida, vem a coleta de informações e posterior utilização dos dados com comparações com o modelo (processo de avaliação), verificando o sentido entre eles. Caso o modelo não explique, adequadamente, os dados (ou não seja válido), procede-se a sua revisão, modificação ou substituição. Dessa forma, o método científico é um processo contínuo e dinâmico de avaliação e revisão.

5.2 Pressupostos filosóficos do pesquisador

Todo pesquisador, especialmente o das ciências sociais, precisa posicionar-se epistemologicamente diante do fenômeno que deseja estudar, apresentando os princípios por meio dos quais tem a intenção de conduzir o trabalho científico (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 32). Assim, os métodos a serem utilizados para atingir os objetivos aqui propostos foram o dedutivo e o indutivo, fundamentando-se a pesquisa, dessa maneira, nos princípios do positivismo lógico (RICHARDSON *et al*, 1999, p. 32-37).

Isso não invalida a utilização do método misto, enfoque integrado multimodal ou também chamado de triangulação (qualitativo e quantitativo) em que um método complementa o

outro, potencializando o desenvolvimento do conhecimento, a estruturação de teorias e a solução de problemas (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006, p. 12).

Collis e Hussey (2005, p. 28), também, consideram a possibilidade de utilização de abordagens qualitativas e quantitativas, métodos dedutivos e indutivos e uma natural evolução, para um projeto de longo prazo, passando pelos principais tipos de pesquisa (exploratória, descritiva, analítica e preditiva).

5.3 Esquema geral do estudo

A Ilustração 32 apresenta o esquema geral do estudo e suas principais implicações e etapas.

Ilustração 33 - Esquema geral do estudo

5.4 Métodos de pesquisa utilizados

Segundo Mattar (1996, p. 80), os principais tipos de pesquisa são: pesquisas exploratórias e pesquisas conclusivas, sendo essas subdivididas em pesquisas descritivas e pesquisas causais

(ou explicativas). Essa mesma classificação também é proposta por Hair Jr. *et al*, (2005, p. 83-84). Por outro lado, Collis e Hussey (2005, p. 23) classificam os tipos de pesquisa em exploratória, descritiva, analítica ou explanatória e preditiva, enquanto Sampieri, Colado e Lúcio (2006, p. 98) consideram exploratórias, descritivas, correlacionais e explicativas. Para efeito do presente trabalho e visando uniformizar os tipos de pesquisa, foi considerada a proposição de Mattar (1996, p.80), considerando as pesquisas como: exploratórias, conclusivas descritivas e conclusivas causais (ou explicativas).

5.4.1 Modelo de pesquisa

A Ilustração 34 resume as principais etapas e os Métodos de Pesquisa que foram utilizados no desenvolvimento da presente tese.

A delimitação apresentada na Estrutura de Procedimentos para Segmentação de Mercados Empresariais como uma linha pontilhada significa uma das etapas críticas do processo. Essa etapa é a identificação empírica dos benefícios procurados e a segmentação do mercado escolhido (indústria de transformação de alumínio) a partir dessas bases.

Ilustração 34 - Modelo de pesquisa

5.4.2 Pesquisa exploratória

Mattar (1996, p. 80) conceitua a pesquisa exploratória como aquela que:

visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Para a utilização da pesquisa exploratória neste trabalho foram seguidos os seguintes procedimentos:

- a) Pesquisa bibliográfica ampla sobre o conhecimento e teorias sobre segmentação (mercados de consumo e empresarial), estudos empíricos e casos práticos sobre segmentação empresarial e os fatores ou atributos determinantes na decisão de compra empresarial.
- b) Desenvolvimento da proposta da estrutura de procedimentos, para a segmentação de mercados empresariais, com base nas pesquisas em fontes secundárias.
- c) Pesquisa Qualitativa visando entender melhor o setor, os seus processos de segmentação de mercados e completar a lista de fatores ou atributos determinantes do processo de decisão de compra. Foram entrevistados os principais produtores e fornecedores de alumínio primário, uma empresa da indústria de transformação e um especialista em marketing empresarial.
- d) Ajustes na proposta da estrutura de procedimentos com base na pesquisa qualitativa.

5.4.3 Questões da pesquisa exploratória

Com a utilização dos métodos da pesquisa exploratória, pretendeu-se obter respostas para as seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais os benefícios procurados e valorizados pelos consumidores empresariais de alumínio primário e de suas ligas, na decisão de compra? (alvo: produtores de alumínio e seus clientes)
- b) Como as empresas estão segmentando os seus mercados (alvo: produtores de alumínio)
- c) Quais os fatores determinantes na decisão de compra empresarial? (alvo: especialista em marketing empresarial)

5.4.4 Pesquisa descritiva

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa descritiva busca descrever o comportamento dos fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um dado problema ou questão. Mattar (1996, p. 85) complementa, acrescentando que essas pesquisas possuem objetivos bem definidos, utilizam procedimentos formais, bem estruturados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de possibilidades de cursos de ação.

Para a utilização da pesquisa descritiva, neste trabalho, foram seguidos os seguintes procedimentos:

- a) Pesquisa quantitativa nos clientes do setor (indústria de transformação), para verificação da importância de cada atributo ou atributos determinantes no processo de compra (a lista completa de atributos foi proveniente das pesquisas exploratórias);
- b) Análise Fatorial Exploratória visando à geração de construtos básicos ou benefícios procurados, para a etapa de segmentação;
- c) Análise de conglomerados ou de segmentação, tendo como base os fatores gerados;
- d) Segmentação de segunda ordem a partir de variáveis de relacionamento e demográficas;
- e) Desenvolvimento de mapas perceptuais a partir da técnica de Análise de Correspondência;
- f) Verificação da viabilidade dessa etapa crítica da estrutura de procedimentos proposta.

5.4.5 Questões da pesquisa descritiva

A utilização da pesquisa descritiva e dos métodos quantitativos pretendeu obter respostas para as seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais os fatores ou atributos determinantes na decisão de compra empresarial do alumínio primário e de suas ligas pela indústria de transformação?
- b) Quais os benefícios procurados pela indústria de transformação no processo de compra do alumínio primário e de suas ligas?

5.5 População-alvo

A indústria produtora de alumínio primário é composta por seis empresas: Albrás, Alcan, Alcoa, BHP-Billiton, CBA e ValeSul. No entanto, neste estudo, a Albrás não será considerada, já que está totalmente voltada ao atendimento dos mercados internacionais.

Quanto à indústria de transformação, estima-se com base nos dados da Associação Brasileira da Indústria do Alumínio (ABAL), um total de 450 empresas formais, em todo o território nacional.

As empresas representantes da indústria de transformação compõem subsetores segundo seus processos produtivos: fundição, extrusão, trefilação, laminação, estampagem ou repuxação e forjamento e respectivos produtos. Utilizando as informações da Associação Brasileira de Indústria do Alumínio (ABAL), pode-se apresentar a Tabela 8, com os percentuais representativos de participação dos principais produtos.

Tabela 8 - Indústria de transformação - produção por produtos (1000 t)

Tipos de produtos	2004	2005	2006	2007	2008	% de participação (2008)
Chapas e lâminas	335,1	355,1	377,2	425,8	453,1	39,3
Folhas	79,8	82,8	80,6	84,0	83,9	7,2
Extrudados	140,2	140,5	143,0	157,2	166,8	14,5
Fios e cabos	111,1	129,9	138,9	143,9	152,8	13,2
Fundidos e forjados	162,4	172,6	184,6	191,2	208,9	18,1
Pó, usos destrutivos e outros	69,6	76,1	69,6	86,3	88,6	7,7
Total	898,2	957,0	993,9	1088,4	1154,1	

FONTE: ABAL, 2008, p. 18.

5.6 Instrumentos da pesquisa exploratória

Para as entrevistas individuais com empresas produtoras de alumínio primário, com os seus clientes e com um especialista em marketing empresarial foram desenvolvidos roteiros com os itens de interesse da pesquisa que foram abordados com cada tipo de entrevistado. Essas entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para serem analisadas e interpretadas.

As seguintes questões integraram o roteiro de entrevistas dos produtores de alumínio primário, considerando o processo de compra empresarial do alumínio primário e de suas ligas:

- a) Quais são os atributos do produto mais valorizados (mais importantes) pelos seus clientes? Considere atributos tangíveis e intangíveis.
- b) Quais são os principais atores participantes do processo de compra dos seus clientes? (usuário, comprador, decisor...) Explique como funciona o processo nos seus clientes.
- c) Como sua empresa classifica as compras mensais de alumínio e suas ligas dos seus clientes? Recompra simples ou recompra modificada? Por favor, explique.

- d) Sua empresa segmenta o mercado de alumínio? Como ela faz a segmentação? Quais são as bases utilizadas para a segmentação? Se sim, quais as razões para segmentar o mercado? Se não, por que não o fazem?
- e) Qual a importância considerada pela sua empresa para o processo de segmentação de mercados? Justifique.
- f) Como o Sr(a). define sua estratégia de marketing: indiferenciado, diferenciado ou concentrado? Por favor, explique?

As seguintes questões integraram o roteiro de entrevistas das empresas da indústria de transformação (clientes), considerando o processo de compra empresarial do alumínio primário e de suas ligas:

- a) Quais são os principais atores participantes do processo de compra da sua empresa? (usuário, comprador, decisor...) Explique como funciona o processo.
- b) Como sua empresa classifica suas compras mensais de alumínio e de suas ligas? Recompra simples ou recompra modificada? Por favor, explique.
- c) O Sr. (a) considera que o seu fornecedor segmenta os seus mercados? Qual a razão para essa opinião? Se sim, tem idéia de como é essa segmentação? Quais são as bases utilizadas?
- d) Qual a importância considerada pela sua empresa para o processo de segmentação de mercados?
- e) Quais são os atributos do produto mais valorizados (mais importantes) pela sua empresa? Considere atributos tangíveis e intangíveis.
- f) Quais são os fatores determinantes da escolha do fornecedor e da sua decisão de compra?

O roteiro de entrevistas considerando o especialista em marketing empresarial foi de natureza geral e envolveu as questões apresentadas a seguir, focalizando o marketing empresarial de produtos ou matérias-primas.

- a) Quais são os fatores ou atributos do produto determinantes da decisão de compra empresarial? É possível separá-los considerando produtos padronizados e produtos diferenciados?

- b) Separando os fatores ou atributos do produto mais importantes em tangíveis e intangíveis, quais são os três primeiros de cada categoria?
- c) Como o Sr. (a) enxerga a importância e a utilização pelas empresas do processo de segmentação? Por favor, explique.
- d) Qual é o principal modelo ou estrutura de procedimentos para a segmentação de mercados empresariais? Justifique.
- e) Quais são as principais barreiras à implementação do processo de segmentação (STP) nas empresas?
- f) Quais são os principais benefícios da segmentação de mercados empresariais?
- g) Como deve ser classificada a compra mensal repetitiva de uma matéria-prima? O centro de compras nesse caso é amplo ou restrito? Justifique.

5.7 Amostragem

A amostra da pesquisa foi do tipo não probabilística, mas buscando respeitar as proporções na população das empresas transformadoras, segundo os produtos transformados de forma predominante. Essa forma de amostragem é chamada de amostragem não probabilística por cotas (MALHOTRA *et al*, 2006, p. 266-267; MATTAR, 1996, p. 270-272). É de fundamental importância lembrar que todos os resultados obtidos no presente estudo dizem respeito unicamente à amostra utilizada e não podem ser inferidos à população-alvo. A Tabela 9 apresenta o perfil final da amostra que apresentou desvios em relação à amostra por cotas planejada, principalmente pela não participação de muitas empresas consideradas.

Tabela 9 - Perfil da Amostra

Produtos Transformados	Participação no mercado 1000t/mês (ABAL)	Participação no mercado % (ABAL)	Participação na amostra 1000 t/mês	Participação na amostra %
Laminados	58.854	46%	56.474	45%
Extrudados	18.352	14%	14.734	12%
Fios e Cabos	16.707	13%	11.569	9%
Fundidos e forjados	22.909	18%	38.301	30%
Pó, destrutivos e outros	9.746	8%	5.490	4%

FONTE: ABAL, 2008, p.18.

É importante observar que 28 das 133 observações (21%) reportaram mais de uma categoria de produtos, dificultando sua correta classificação que foi assumida como pertencente à classificação de produto mais importante e apresentada em primeiro lugar.

O número de empresas pesquisadas foi definido considerando as recomendações de Hair Jr. *et al.*, (2006, p. 98), que estabelecem como tamanho mínimo da amostra o fator de 5 vezes o número de variáveis, para que possa ser utilizada a técnica estatística multivariada, chamada de análise fatorial.

Considerando que o processo de compra de alumínio primário como matéria-prima deveria estar bem estabelecido pelas empresas-cliente (do ponto de vista dos benefícios procurados) e que se trata de uma recompra simples (apesar da sua grande importância), os profissionais responsáveis pelas compras e envolvidos no processo são, em princípio, as pessoas consideradas para responder o questionário, afirmação também confirmada pela pesquisa exploratória. Dessa forma, a unidade de análise foi o profissional participante da UTD de aquisição da matéria-prima alumínio (primário, ligas e reciclado).

5.8 Instrumento da pesquisa descritiva

No seu início, o questionário apresentou uma série de questões abertas e fechadas visando, essencialmente, à caracterização do respondente, consumos mensais do alumínio primário, de suas ligas e de material reciclado, além de identificar dados sobre os produtos, processos de transformação utilizados e os principais mercados atendidos.

A partir de uma lista completa de atributos do produto alumínio primário (27 variáveis), as indústrias de transformação foram solicitadas a atribuir uma nota de importância, variando de zero (nenhuma importância) até quatro (importância máxima) para cada um dos atributos. Uma questão fechada solicitou uma avaliação sobre o tipo de relacionamento que a empresa mantém com o seu principal fornecedor de alumínio primário.

Embora existam pontos divergentes entre os autores sobre os tipos de atributos (saliente, importante e determinante) e a melhor forma para medição da sua importância no processo de decisão de compra (direta ou indireta, simples ou dupla), de acordo com Alpert (1971, p.184-

190), os métodos diretos para identificação dos atributos determinantes foram mais eficientes do que os indiretos. Por outro lado, o método com medições duplas (atributo e variabilidade da oferta) seria preferido quando aplicado a produtos do tipo canetas *ball point*.

A utilização de medição direta dupla foi descartada considerando o aumento da complexidade do instrumento, do aumento do tempo médio de resposta, da possível confusão e do conhecimento prévio exigido dos respondentes quanto ao grau de diferenciação da oferta (variabilidade) em cada um dos 27 atributos. Isso pareceu ser um grande complicador levando o respondente a emitir respostas irreais.

O questionário foi elaborado com base em escalas e procedimentos de pesquisa utilizados por diversos autores apresentados no Quadro 12 resultando em uma escala ordinal de importância do tipo Likert de 5 pontos. A utilização de uma escala para a medida da importância de atributos, já testada e utilizada por diversos autores, reforça sua validade (sua capacidade de medir aquilo que realmente se deseja).

Quadro 12 - Principais Estudos Utilizados na Elaboração do Questionário

Autores	Escala	Tipo/Escala Estratégia de medição	Variáveis Amostra	Tratamento dos Dados
Doyle, 1972	5 pontos	Concordância Medição direta simples	7 declarações Pequena	AFE
Lehmann e O'Shaughnessy, 1974	6 pontos	Importância Medição direta via categoria de produtos	17 Atributos Nd	Descritiva, AFE e AD
Calantone e Sawyer, 1978	6 pontos	Importância Medição direta dupla	17 Atributos 344	AFE, AD
Saunders, 1980	5 pontos	Importância	23 critérios 200	AC
Spekman, 1981	5 pontos	Grau de Influência Medição direta	30 variáveis 92	AFE, AD
Doyle e Saunders, 1985	nd	Medição direta	10 variáveis 40	AFE, AC
Moriarty e Reibstein, 1986	6 pontos	Importância e Variabilidade da Oferta Medição direta dupla	33 critérios 489	Descritiva, AFE, AC e AD
Matear, Gray, 1995	5 pontos	Importância Medição direta simples	Nd 132	AFE, AC
Sudharshan e Winter, 1998	5 pontos	Importância Medição direta simples	10 fatores 151	Análise de Regressão
Dibb, Wensley, 2002	5 pontos	Likert de Importância Medição direta simples	40 qualidades do ofertante 201	AFE, AC e Análise de Regressão
Albert, 2003	5 pontos	Likert de Importância Medição direta simples	10 critérios 289	AFE, ANOVA
Moura, 2005	0-5	Razão de Importância Medição direta dupla	28 atributos 275	Descritiva, AFE, AC
AFE- Análise Fatorial Exploratória		AD- Análise Discriminante		AC- Análise de Conglomerados

Embora a escala utilizada do tipo Likert de 5 pontos seja ordinal, tornou-se frequente na pesquisa em Ciências Sociais tratá-la como se fosse intervalar. Os dados empíricos evidenciam que as pessoas tratam os intervalos entre os pontos como sendo iguais em magnitude justificando sua utilização como tal (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 184-185). De fato, Aaker, Kumar e Day (2004, p. 291) afirmam: “Uma questão recorrente em relação à mensuração de atitudes é se ela é ou não uma escala intervalar. Ainda que possa ser duvidoso que os intervalos entre as categorias sejam exatamente iguais, eles não são tão desiguais a ponto de não se poder tratar o todo como escala intervalar.”

Os autores Pett, Lackey e Sullivan (2003, p. 32), também, manifestam opinião convergente, acrescentando que a escala Likert é a mais comumente utilizada para medir opiniões, crenças e atitudes nas áreas de pesquisa da psicologia e de cuidados da saúde. Dunn-Rankin, Knezek, Wallace e Zhang (2004, p.105) afirmam que, quando cuidadosamente aplicadas, tanto a escala

intervalar sucessiva quanto a escala Likert, frequentemente, fornecem resultados similares. Como a escala Likert é mais simples, ela é mais popular.

Segundo Cozby (2001, p.259), muitas vezes, é difícil saber com certeza se uma escala é ordinal ou intervalar, no contexto das ciências do comportamento. Mas, com frequência, é útil supor que a variável esteja sendo medida a partir de uma escala intervalar, uma vez que essa escala permite tratamento estatístico mais sofisticado do que uma ordinal. Fica claro, por outro lado que, se a medida em questão for uma ordenação de postos, então, ela é de fato ordinal.

O instrumento de pesquisa quantitativo foi submetido a um pré-teste envolvendo um total de 10 pessoas, distribuídas como: representantes do setor produtivo de alumínio (3), dos clientes (1), da área de consultoria de marketing empresarial (1), doutorandos da área de administração com ênfase em marketing (3) e especialistas nos processos da indústria de transformação do alumínio (2).

Foram obtidas as mais diferentes contribuições envolvendo desde a apresentação e formatação (*layout*) do instrumento até o seu conteúdo e principalmente as melhores palavras para garantir o seu completo entendimento, por parte dos respondentes.

O questionário, na sua forma final, é apresentado no APÊNDICE 1.

5.9 Coleta de Dados

A partir das informações apresentadas sobre a Indústria de Transformação nas listagens fornecidas pela Associação Brasileira da Indústria do Alumínio (ABAL) e da Revista Alumínio – Guia de fornecedores de produtos e serviços 2008, divididas por processos/produtos, foi iniciado um trabalho de contato individual telefônico, com cada uma das empresas, considerando uma população-alvo total estimada em quatrocentos e cinquenta empresas.

Os objetivos eram: identificar o respondente-alvo envolvido com o processo e decisão de compra do alumínio matéria-prima (alumínio primário, ligas e metal reciclado), apresentar o trabalho em desenvolvimento e obter o seu comprometimento quanto a sua participação e preenchimento do questionário.

Após essa etapa, um *e-mail* era enviado, oficializando o convite e fornecendo o endereço eletrônico, para acesso à página da internet, na qual o respondente-alvo encontrava informações adicionais sobre o pesquisador, a tese e o questionário eletrônico para preenchimento. Após a conclusão do preenchimento, bastava clicar em “Enviar” para que a observação fosse automaticamente registrada em uma planilha eletrônica.

Decorridos de sete a dez dias sem resposta, um novo e definitivo *e-mail* era enviado, incentivando-o a participar e responder à pesquisa.

Foram contatadas trezentas e quarenta empresas no período de 29/03/09 a 27/07/09, atingindo 76% da população estimada e enviados seiscentos e cinco *e-mails*, considerando também aqueles repetitivos de cobrança. Um resumo do alcance da pesquisa é apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Resumo da pesquisa

	Absoluto	Percentual (%)
Empresas Contatadas	340	100
Declinaram formalmente	4	1,2
Não responderam	202	59,4
Responderam	134	39,4

5.10 Caracterização da Amostra e Estatística Descritiva

Embora as empresas tenham sido contatadas por produto e processo na sua ordem de apresentação nas listagens, naturalmente houve uma forte concentração de empresas do Estado de São Paulo (72%), maior reduto industrial do país. Essa distribuição detalhada pode ser mais bem observada com o auxílio do Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição das Empresas Pesquisadas por Estado

Com relação ao nível hierárquico dos respondentes, o Gráfico 2 apresenta sua distribuição com base nos principais cargos definidos no instrumento de pesquisa. Na categoria outros, é importante mencionar os seguintes cargos listados: coordenador de planejamento de materiais, comprador, presidente, sócio-presidente, coordenador de compras, gerente comercial, gerente de vendas e proprietário.

Gráfico 2 - Distribuição dos Respondentes por Cargo

Os respondentes quando agrupados em categorias como alta e média gerência atingem um valor superior a setenta por cento.

6 TRATAMENTO DOS DADOS

6.1 Pesquisa qualitativa

As informações obtidas a partir das entrevistas em profundidade com os produtores de alumínio, especialistas em marketing empresarial e clientes selecionados da indústria de transformação, foram tratadas utilizando as técnicas da análise de conteúdo. As principais conclusões e ajuda na elaboração do questionário da pesquisa descritiva são apresentadas a seguir.

Foram realizadas sete entrevistas em profundidade (cinco formais e gravadas e duas informais sem gravação), consistindo de três produtores que respondem por 76% da produção nacional de alumínio primário, um representante da indústria de transformação, um especialista em marketing empresarial e duas envolvendo técnicos do setor ligados ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e à Associação Brasileira do Alumínio (ABAL), visando à obtenção de conhecimento, melhor entendimento do setor de alumínio e da sua dinâmica e de informações adicionais que complementassem a fase seguinte da pesquisa descritiva.

O tratamento dos dados qualitativos coletados foi essencialmente via análise e caracterização do texto transcrito e os resultados obtidos são apresentados e discutidos a seguir.

6.1.1 Resumo das Informações Relevantes

- Principais Atributos/Fatores Determinantes da Decisão de Compra

Foram mencionados os seguintes atributos do produto: consistência da qualidade, qualidade e especificação requerida (3), performance de entrega, preço(2), atendimento, velocidade e eficácia, bom entendimento do negócio do cliente (para que o produtor possa oferecer o produto mais adequado), especificação da liga, pontualidade da entrega (2), atendimento, atender rápido, facilidade na comunicação, serviços de logística (pontualidade, prazo de entrega, disponibilidade de consignação e tamanho de pedidos), imagem e tradição da empresa no setor, segurança, relação comercial especial (relacionamento, compreensão e entendimento), garantia de fornecimento (2), serviços especiais (serviços de recuperação de

sucata) (2), produto padronizado segue normas rígidas, o diferencial está no produto ampliado, serviços de pós-vendas, “nós somos parceiros e não concorrentes na frente. É uma diferenciação interessante[....]”, “vendedores especializados por segmento, com foco no mercado, no cliente e não na fábrica”, localização geográfica, investimentos e crescimento contínuos, garantia do teu crescimento, estoques reduzidos, auxílio na redução dos seus custos, fornecedor de porte, serviços logísticos, TI, e-commerce, facilitador de transações, pontos de distribuição e filiais e tamanho do pedido. Todas essas sugestões de atributos do produto foram analisadas quanto ao seu conteúdo (explícito e implícito), verificadas quanto a sua pertinência e relevância e em caso positivo incluídas no instrumento de pesquisa.

- Decisão de Compra e Centro de Compras (CC)

“Empresa pequena/média: dono discute toda a negociação e a parte técnica.”

“Empresas grandes: comprador ou chefe de compras e pessoa técnica.”

“Não percebe demanda para suporte técnico que está relacionado com a parte de desenvolvimento.”

“Assistência técnica é para resolver um problema específico de produto ou processo.”

“Comprador/decisor e usuário.”

“Diretor comercial cuida das vendas e da compra de matéria-prima que responde por 70 a 75% do custo do produto.”

“É restrito. É o usuário e a área de suprimentos.”

“Compra técnico-comercial (primeiro o técnico em seguida vem o *dealer*).”

“A decisão está nos níveis da gerencia, diretoria e proprietários dependendo do tamanho da empresa.”

- Tipo de compra

Recompra direta na sua maioria (citada 4 vezes)

“Movimento de padronização de liga.”

“Quem tem muita especificidade faz sua liga.”

“Regras de formação de preço e comerciais muito bem definidas (LME, taxa do dólar,...).”

“Muitos clientes contratuais e muito pouca inovação na área de produtos.”

“Já faz doze anos que a regra de compra é a LME adicionada de um prêmio.”

“A compra mensal pode até ser classificada de duas formas: eu diria que se for em termos de relacionamento ou ela é qualificada como transações repetitivas ou como transações de parceria, dependendo do grau de troca de informações que há entre as organizações. Se o grau de troca de informações é baixo ela é uma transação repetitiva. Se o grau de troca de informações é elevado ela é uma troca de parceria.”

“Muito poucas [...] a recompra modificada, a matéria-prima cai mais nisso: ou transações repetitivas ou relações entre parceiros ou não. A recompra modificada não se aplica muito à matéria-prima. Só se houver inovações tecnológicas ou inovações de serviço, que nem sempre se verificam.”

“Muitos clientes contratados anualmente.”

“Grandes empresas: contratos.”

“Relação de compra e venda estável.”

“Regras comerciais de preço muito claras e bem estabelecidas.”

- Segmentação de mercado

“Sim segmentam para perceber características comuns, para fornecer um atendimento mais personalizado possível, e projetar tendências e oportunidades naquelas empresas.”

“Bases para segmentação: antigamente por tamanho (potencial de compra), agora por processo produtivo e o mercado que a empresa está (então o processo produtivo e o produto que o cliente faz). É semelhante ao da ABAL.”

“O modelo da micro e macro (Wind e Cardoso) segmentação e o mais valorizado pelo especialista de marketing. Considera o de Bonoma e Shapiro muito amplo para torná-lo exequível.”

“Está desenvolvendo um modelo com oito variáveis e que leva a uma segmentação por potencial de lucratividade.”

“O mercado de alumínio já tem a sua segmentação natural e com base na ABAL por processo produtivo e demanda do produto. A nossa empresa pode continuar segmentando a partir da ABAL, para entender a necessidade específica de um cliente. Fazemos também segmentação individual por cliente.”

“Segmentação conforme a ABAL. A nossa empresa é a mais completa em termos de participação segmentação: esta em todos os mercados.”

“Ela agrega os produtores de ligas, de ligas secundárias, fabricantes de rodas etc..”

“Eu tenho uma forma alinhada de quem são os caras [...] e na cabeça das pessoas a gente sabe quem é quem. Quem valoriza o serviço, quem valoriza uma parceria, quem valoriza esse tempo todo de negociações, uma hora está melhor para um, outra hora está melhor para o outro e entende.”

- Importância da segmentação

“[...] muito importante é o elemento decisivo na qualidade de atendimento e na performance de vendas e ajuda buscar foco, fazer análises e comparações e na montagem das estratégias e

táticas comerciais. Favorece a especialização por vendedor e o melhor entendimento do negocio do cliente.”

“O cliente não enxerga a importância da segmentação do seu fornecedor para o seu negócio.”

“É o conceito de marketing que se aproxima do desafio do gestor: otimizar recursos. Se eu segmentar bem eu vou otimizar recursos porque eu vou oferecer a minhas ofertas, seja ela em bens, serviços e preços, que tenham melhor ressonância junto ao um determinado segmento, que é um conjunto de clientes. Se eu descubro quais são as ofertas que têm melhor ressonância, eu naturalmente vou otimizar enormemente os recursos utilizados. Então a segmentação é uma [.....] vamos dizer dentre os diversos conceitos de marketing é aquele que mais colabora para que a missão do gestor seja contemplada, que é a otimização de recursos.”

“Os benefícios eu acho que já mencionei: a otimização de recursos e contribui naturalmente para focar a estratégia comercial e selecionar o lugar onde você vai focar.”

“A gente tem que tratar de forma diferenciada a especificação e você tem todo um cuidado com a liga que não precisa ter com a outra e você tem um tratamento de homogeneização diferenciado e isso vai implicar no meu processo de fabricação. O fato de eu ter ligas especiais para o mercado segmentado me faz ter vários controles internos para fornecer o produto de acordo com aquele requisito.”

“As razões: facilitar para que a força de vendas enxergue melhor o cliente ou um grupo de clientes, então tem hora que a gente fala então vamos fazer uma ação no mercado de Santa Catarina. Então vamos abrir esse mercado aqui. Então a base, a segmentação básica ela vai contribuir, bom, então existem clientes que atuam na construção civil, existem clientes que atuam no setor de embalagens, transporte, carros e bens de consumo. Agora vamos abrir mais: bens de consumo, quais são os fabricantes de eletrodomésticos aqui na região? Quais são....? Então você vai abrindo aqui e enxergando melhor o mercado e conseguindo uma aproximação com mais facilidade.”

- Barreiras a segmentação

“As quatro mencionadas pela literatura: mensurabilidade, acessibilidade[...] sendo a principal a de convencer que vale a pena fazer segmentação ou seja descobrir valor nas propostas: Por que vale a pena segmentar?”

“Não está clara a sua importância[...].”

“Uma das grandes barreiras é a questão de IT, que tem como consequência a não descoberta de valor da oferta, pela segmentação.”

- Estratégia de marketing

“Indiferenciada ou com leve diferenciação.”

“Nós estamos no segundo, no diferenciado, porque a gente [...], embora a gente venda tarugo para todo o mundo, a gente atende uma especificação específica daquele cliente, a gente tem a mesma liga por exemplo a liga 6063, a gente tem 20 sub-especificações que se encaixam dentro dessa maior, para venda diferenciada para o cliente. A gente tem algumas características de embalagem para atender de forma diferenciada o cliente. A [...] tem muito desse aspecto, né?, de ser produto *tailor made*. A gente vende conforme a especificação, não é o nosso produto que é colocado [...], olha se quiser é assim. Sim [...] hoje a gente deve ter em torno de umas [...], de umas [...] de tarugos a gente deve ter em torno de umas vinte e poucas ligas que atendem trinta e poucos clientes para você ver quão [...] é quase uma liga para um cliente [...].”

“A [...] entende que pratica a estratégia de indiferenciação atuando em todos os mercados embora faça a segmentação de mercados.”

“Aí fica muito [...] essa indiferenciação na verdade é [...], eu estou indiferente para que mercado eu vou atuar. Mas eu tenho que ter a diferenciação e tenho que entender a segmentação para eu poder entender e direcionar os esforços aqui.”

- Clientes para visitar e pesquisar

Os produtores entrevistados sugeriram uma série de clientes representativos do setor que foram contatados e solicitados a participar da pesquisa.

6.2 Resultados da Pesquisa Exploratória

A reunião dos atributos da oferta do produto provenientes da literatura com os apresentados na pesquisa exploratória, gerou o instrumento da pesquisa descritiva.

O público-alvo da pesquisa descritiva é composto pelo gestor de compras, gerente (diretor) de compras ou de suprimentos, usuário do produto (gerente ou diretor de produção ou de operações) e proprietário quando for o caso.

As compras repetitivas de alumínio primário e de suas ligas são consideradas como recompra direta.

Os produtores de alumínio primário e de suas ligas segmentam os seus mercados essencialmente com base no modelo desenvolvido pela Associação Brasileira do Alumínio (ABAL) que considera os processos produtivos e os mercados-cliente. Uma empresa pequena é a única exceção pois também realiza a segmentação cliente a cliente.

A segmentação não tem todo o seu potencial bem compreendido e também não é utilizada estrategicamente principalmente se for considerada que é a mesma para todos os produtores seguindo os parâmetros tradicionais de segmentação da ABAL.

6.3 Pesquisa quantitativa

6.3.1 Observações Atípicas (*outliers*)

Segundo Hair Jr. *et al*, (2005, p.71), “observações atípicas são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações.”

A verificação da ocorrência de observações atípicas, foi a partir da contagem do número de vezes (frequência) que cada nota apareceu em cada observação. Levantaram-se suspeitas a respeito de dez observações. Os resultados são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Percentual de ocorrência de cada nota

Caso	Nota 0	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Soma
1	0%	4%	7%	37%	52%	100%
2	0%	0%	11%	48%	41%	100%
3	0%	15%	33%	33%	19%	100%
4	0%	4%	22%	63%	11%	100%
5	4%	11%	41%	33%	11%	100%
6	0%	11%	19%	52%	19%	100%
7	0%	4%	15%	44%	37%	100%
8	0%	0%	11%	30%	59%	100%
9	15%	19%	19%	44%	4%	100%
10	7%	19%	26%	26%	22%	100%
11	7%	15%	15%	37%	26%	100%
12	0%	0%	7%	37%	56%	100%
13	0%	0%	15%	33%	52%	100%
14	7%	4%	26%	19%	44%	100%
15	0%	0%	0%	7%	93%	100%
16	0%	11%	15%	37%	37%	100%
17	0%	0%	4%	30%	67%	100%
18	7%	4%	4%	11%	74%	100%
19	7%	11%	11%	52%	19%	100%
20	0%	7%	4%	70%	19%	100%
21	0%	4%	19%	52%	26%	100%
22	0%	0%	7%	59%	33%	100%
23	0%	4%	0%	89%	7%	100%
24	0%	0%	22%	30%	48%	100%
25	0%	7%	26%	19%	48%	100%
26	0%	4%	7%	74%	15%	100%
27	0%	0%	0%	15%	85%	100%
28	0%	0%	19%	19%	63%	100%
29	0%	7%	15%	67%	11%	100%
30	0%	0%	19%	59%	22%	100%
31	4%	4%	19%	33%	41%	100%
32	0%	0%	15%	85%	0%	100%
33	0%	4%	15%	48%	33%	100%
34	0%	4%	52%	41%	4%	100%
35	0%	4%	15%	44%	37%	100%
36	4%	0%	11%	11%	74%	100%
37	11%	19%	7%	59%	4%	100%
38	0%	0%	7%	37%	56%	100%
39	0%	7%	11%	11%	70%	100%
40	0%	4%	0%	4%	93%	100%
41	0%	4%	11%	78%	7%	100%
42	0%	0%	33%	26%	41%	100%
43	0%	0%	0%	41%	59%	100%
44	0%	4%	22%	33%	41%	100%
45	0%	7%	26%	41%	26%	100%
46	19%	11%	7%	30%	33%	100%
47	4%	22%	19%	37%	19%	100%
48	11%	30%	15%	30%	15%	100%

Caso	Nota 0	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Soma
49	0%	15%	15%	4%	67%	100%
50	0%	4%	15%	44%	37%	100%
51	0%	7%	15%	11%	67%	100%
52	4%	19%	0%	37%	41%	100%
53	0%	0%	0%	0%	100%	100%
54	0%	19%	19%	26%	37%	100%
55	0%	0%	0%	41%	59%	100%
56	0%	0%	0%	59%	41%	100%
57	0%	0%	7%	37%	56%	100%
58	0%	4%	4%	56%	37%	100%
59	0%	0%	30%	33%	37%	100%
60	7%	4%	15%	37%	37%	100%
61	4%	15%	22%	37%	22%	100%
62	0%	0%	0%	26%	74%	100%
63	0%	11%	11%	37%	41%	100%
64	0%	0%	11%	37%	52%	100%
65	0%	30%	7%	37%	26%	100%
66	0%	0%	11%	48%	41%	100%
67	4%	4%	4%	70%	19%	100%
68	0%	4%	15%	37%	44%	100%
69	0%	4%	7%	37%	52%	100%
70	0%	7%	15%	41%	37%	100%
71	0%	4%	0%	19%	78%	100%
72	0%	4%	22%	48%	26%	100%
73	0%	0%	15%	37%	48%	100%
74	0%	4%	7%	41%	48%	100%
75	4%	15%	15%	44%	22%	100%
76	0%	0%	26%	48%	26%	100%
77	0%	0%	7%	19%	74%	100%
78	7%	7%	19%	41%	26%	100%
79	0%	0%	0%	15%	85%	100%
80	0%	0%	15%	37%	48%	100%
81	0%	0%	7%	78%	15%	100%
82	0%	7%	15%	33%	44%	100%
83	0%	0%	19%	70%	11%	100%
84	0%	15%	11%	63%	11%	100%
85	0%	0%	30%	52%	19%	100%
86	0%	4%	19%	48%	30%	100%
87	0%	15%	56%	26%	4%	100%
88	4%	0%	15%	41%	41%	100%
89	0%	11%	4%	26%	59%	100%
90	0%	0%	4%	44%	52%	100%
91	0%	0%	15%	56%	30%	100%
92	0%	0%	15%	37%	48%	100%
93	0%	7%	19%	56%	19%	100%
94	0%	0%	7%	41%	52%	100%
95	0%	0%	11%	15%	74%	100%
96	0%	0%	19%	56%	26%	100%
97	4%	15%	7%	67%	7%	100%
98	0%	0%	19%	37%	44%	100%

Caso	Nota 0	Nota 1	Nota 2	Nota 3	Nota 4	Soma
99	0%	11%	22%	41%	26%	100%
100	0%	0%	15%	44%	41%	100%
101	0%	0%	15%	26%	59%	100%
102	7%	19%	15%	15%	44%	100%
103	26%	37%	26%	11%	0%	100%
104	0%	22%	33%	37%	7%	100%
105	0%	0%	4%	74%	22%	100%
106	0%	7%	7%	48%	37%	100%
107	0%	7%	33%	26%	33%	100%
108	0%	0%	11%	59%	30%	100%
109	0%	7%	19%	30%	44%	100%
110	0%	0%	4%	37%	59%	100%
111	0%	0%	19%	56%	26%	100%
112	0%	4%	15%	48%	33%	100%
113	0%	0%	26%	37%	37%	100%
114	0%	4%	4%	48%	44%	100%
115	0%	4%	0%	44%	52%	100%
116	0%	7%	26%	41%	26%	100%
117	4%	7%	0%	7%	81%	100%
118	4%	0%	11%	48%	37%	100%
119	4%	7%	0%	19%	70%	100%
120	0%	0%	4%	59%	37%	100%
121	0%	0%	4%	41%	56%	100%
122	4%	4%	7%	37%	48%	100%
123	0%	4%	7%	81%	7%	100%
124	0%	7%	22%	30%	41%	100%
125	0%	0%	11%	15%	74%	100%
126	0%	11%	15%	37%	37%	100%
127	0%	0%	11%	15%	74%	100%
128	0%	0%	11%	30%	59%	100%
129	0%	4%	30%	26%	41%	100%
130	22%	4%	7%	19%	48%	100%
131	0%	0%	26%	52%	22%	100%
132	0%	7%	11%	70%	11%	100%
133	4%	4%	22%	52%	19%	100%
134	0%	4%	0%	7%	89%	100%

Dez casos foram identificados como suspeitos devido à elevada incidência de uma mesma nota (superior a 80%). A observação de número 53, em que não houve variabilidade pela escolha da mesma nota 4 para todos os 27 atributos da oferta, foi simplesmente descartada da análise. Segundo Rodrigues e Paulo (2007, p.29), existem muitas opiniões e muita controvérsia sobre a eliminação ou não de *outliers* mas considerando o ponto de vista ético da pesquisa, eles deveriam ser mantidos a não ser que existam formas de demonstrar sua anormalidade e que não sejam representativas de quaisquer observações na população. Sendo

assim, optou-se por manter e considerar as nove observações suspeitas nas análises, perfazendo, então, um total de 133 observações válidas.

6.3.2 Análise estatística descritiva e gráfica dos dados

Conforme Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004, p.39), a depuração dos dados obtidos, via pesquisa empírica, é de fundamental importância visando à identificação de observações com pontuações extremas ou situados fora do âmbito da variável (*outliers*) e encontrar erros de codificação de variáveis e de digitação. O processo tem início com uma descrição das variáveis observadas com base nas medidas de tendência central, variabilidade, distribuição de frequências, assimetria e curtose.

O exame da Tabela 12 mostra que as variáveis Conformidade/Qualidade do Produto, Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística, Garantia de Fornecimento, Confiabilidade do Fornecedor, Prazo de Entrega, Preços Competitivos, Desempenho/Produtividade do Produto e Velocidade de Resposta do Fornecedor foram as que apresentaram as maiores medianas de importância conforme opinião dos profissionais pesquisados. Esse resultado vai ao encontro do que os especialistas de marketing empresarial afirmam: as empresas valorizam acima de tudo a confiabilidade e a garantia de fornecimento ou a confiabilidade da entrega, o preço e a reputação do fornecedor (KOTLER e KELLER, 2006, p. 223). Por outro lado, a menor mediana de importância ficou atribuída à variável Utilização de Comércio Eletrônico que ainda não representa um atributo importante e definitivo no processo de seleção e de decisão de compra de um determinado fornecedor.

O exame dos gráficos de barras (APÊNDICE 2) e também dos valores da assimetria (negativas e variando de -0,17 até -2,21) e curtose (valores positivos e negativos) implicam que as distribuições das variáveis não seguem a normalidade.

Tabela 12 - Estatística Descritiva das Variáveis

	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Conformidade/Qualidade do Produto	133	3	1	4	4	4
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	133	2	2	4	4	4
Garantia de Fornecimento	133	2	2	4	4	4
Confiabilidade do Fornecedor	133	2	2	4	4	4
Prazo de Entrega	133	3	1	4	4	4
Preços Competitivos	133	2	2	4	4	4
Desempenho/Produtividade do Produto	133	4	0	4	4	4
Velocidade de Resposta do Fornecedor	133	3	1	4	4	4
Reputação do Fornecedor	133	4	0	4	3	4
Flexibilidade Produtiva	133	3	1	4	3	3
Relação Comercial Especial	133	3	1	4	3	3
Atendimento	133	4	0	4	3	3
Redução dos Custos Operacionais	133	3	1	4	3	3
Comunicação Fácil com o Fornecedor	133	3	1	4	3	3
Capacidade Técnica do Fornecedor	133	4	0	4	3	3
Financiamento e Prazos para Pagamento	133	4	0	4	3	4
Serviços de Vendas	133	4	0	4	3	3
Entendimento do Negócio do Cliente	133	4	0	4	3	4
Responsabilidade Social do Fornecedor	133	4	0	4	3	3
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	133	4	0	4	3	3
Serviços Pós-Vendas	133	4	0	4	3	3
Fornecedor Não ser Concorrente	133	4	0	4	3	4
Coleta e Processamento de Sucata	133	4	0	4	3	3
Identidade da Marca do Fornecedor	133	4	0	4	3	3
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	133	4	0	4	3	3
Linha Ampla de Produtos	133	4	0	4	3	3
Utilização de Comércio Eletrônico	133	4	0	4	2	2
N Válido	133					

O teste de qualidade de ajuste ou de aderência à normalidade de Kolmogorov-Smirnov, com a correção de Lilliefors, apresenta níveis de significância de 0,000 para todas as variáveis o que leva à rejeição da hipótese nula da distribuição das variáveis ser normal (PESTANA e GAGEIRO, 2000, p.184), conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 - Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors

Variável	Estatística	gl	Significância
Reputação do Fornecedor	0,287	133	0,000
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	0,254	133	0,000
Atendimento	0,296	133	0,000
Serviços de Vendas	0,238	133	0,000
Serviços Pós-Vendas	0,267	133	0,000
Capacidade Técnica do Fornecedor	0,267	133	0,000
Utilização de Comércio Eletrônico	0,214	133	0,000
Velocidade de Resposta do Fornecedor	0,311	133	0,000
Prazo de Entrega	0,424	133	0,000
Financiamento e Prazos para Pagamento	0,234	133	0,000
Fornecedor Não ser Concorrente	0,195	133	0,000
Conformidade/Qualidade do Produto	0,462	133	0,000
Coleta e Processamento de Sucata	0,297	133	0,000
Linha Ampla de Produtos	0,232	133	0,000
Preços Competitivos	0,436	133	0,000
Entendimento do Negócio do Cliente	0,293	133	0,000
Relação Comercial Especial	0,266	133	0,000
Confiabilidade do Fornecedor	0,432	133	0,000
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	0,461	133	0,000
Comunicação Fácil com o Fornecedor	0,303	133	0,000
Identidade da Marca do Fornecedor	0,230	133	0,000
Responsabilidade Social do Fornecedor	0,263	133	0,000
Desempenho/Produtividade do Produto	0,334	133	0,000
Flexibilidade Produtiva	0,270	133	0,000
Garantia de Fornecimento	0,458	133	0,000
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	0,260	133	0,000
Redução dos Custos Operacionais	0,247	133	0,000

6.3.3 Análise Multivariada

Segundo Hair *et al*, (2005, p.26), a análise multivariada, de forma geral, “refere-se a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação.” Dentre os vários métodos existentes, o presente trabalho utilizou a análise fatorial e a análise de agrupamentos (conglomerados). Toda a análise multivariada foi realizada utilizando-se o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) nas suas versões 13 e 14.

6.3.3.1 Análise Fatorial

Segundo Pett, Lackey e Sullivan (2003, p.165), a análise fatorial não é somente um procedimento estatístico, mas também uma arte. O que se busca acima de tudo é uma solução ótima de compromisso entre validade e significância estatísticas e a teoria e a prática

empresarial. Para o alcance desse objetivo, o pesquisador lança mão da criatividade, da arte, sem esquecer o rigor dos procedimentos estatísticos.

Uma exigência importante da Análise Fatorial diz respeito ao tamanho da amostra que deveria ser no mínimo cinco vezes maior do que o número de variáveis (HAIR *et al*, 2005, p. 98). Considerando que uma variável foi eliminada da análise fatorial, conforme demonstrado a seguir, a relação inicial de $133/27 = 4,9$ passou à $133/26 = 5,1$.

Iniciando o processo de aplicação da análise fatorial, foi feita a primeira com todas as variáveis e com todas as 133 observações, utilizando-se o método de componentes principais e rotação ortogonal Varimax. Os resultados obtidos são analisados e comentados a seguir.

Tabela 14 - KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin –Medida de Adequação da Amostra		0,854
Teste de Esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	1416,037
	df	351
	Sig.	0,000

O valor do KMO é bastante favorável (KMO entre 0,8 e 0,9) e pode classificar a análise fatorial em estudo como boa (PESTANA e GAGEIRO, 2000, p. 397) ou meritória (PETT, LACKEY, SULLIVAN, 2003, p.78). Como o teste de Bartlett apresenta um nível de significância de 0,000 (valor inferior a 0,05), rejeita-se a hipótese da matriz de correlações das observações ser a identidade, existindo, portanto, correlações entre as variáveis.

O exame da Matriz de Correlações também indica um número substancial de correlações entre as variáveis, com valores superiores a 0,30 (40,03% do total de correlações), confirmando a validade da aplicação da análise fatorial.

A partir do exame da matriz anti-imagem verifica-se que os valores dos MSAs (*Measures of Sampling Adequacy*) das variáveis são adequados e o menor valor é de 0,684. Isso significa a adequação amostral de todas as variáveis.

Por outro lado, a verificação dos valores das comunalidades das variáveis (Tabela 15) indica que a variável Reputação do Fornecedor (0,436) é pouco explicada pela solução fatorial. Essa variável é forte candidata a ser eliminada da análise visto que ela compartilha pouca variância

total com todas as outras variáveis incluídas na análise (HAIR *et al*, 2005, p.108). Observe-se que todos os outros valores da comunalidade das variáveis são superiores a 0,524.

Tabela 15 - Comunalidades

Variáveis	Comunalidades	
	Inicial	Extração
Reputação do Fornecedor	1,000	0,436
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	1,000	0,640
Atendimento	1,000	0,662
Serviços de Vendas	1,000	0,566
Serviços Pós-Vendas	1,000	0,702
Capacidade Técnica do Fornecedor	1,000	0,693
Utilização de Comércio Eletrônico	1,000	0,628
Velocidade de Resposta do Fornecedor	1,000	0,569
Prazo de Entrega	1,000	0,718
Financiamento e Prazos para Pagamento	1,000	0,563
Fornecedor Não ser Concorrente	1,000	0,631
Conformidade/Qualidade do Produto	1,000	0,611
Coleta e Processamento de Sucata	1,000	0,568
Linha Ampla de Produtos	1,000	0,578
Preços Competitivos	1,000	0,524
Entendimento do Negócio do Cliente	1,000	0,656
Relação Comercial Especial	1,000	0,631
Confiabilidade do Fornecedor	1,000	0,615
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	1,000	0,629
Comunicação Fácil com o Fornecedor	1,000	0,639
Identidade da Marca do Fornecedor	1,000	0,654
Responsabilidade Social do Fornecedor	1,000	0,676
Desempenho/Produtividade do Produto	1,000	0,674
Flexibilidade Produtiva	1,000	0,681
Garantia de Fornecimento	1,000	0,612
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	1,000	0,743
Redução dos Custos Operacionais	1,000	0,603

Nova tentativa foi realizada, retirando-se a variável Reputação do Fornecedor, devido a sua baixa comunalidade ($0,436 < 0,5$).

O valor do KMO experimentou pequena queda para 0,847, o menor MSA foi da variável Coleta e Processamento de Sucata com o valor de 0,681 e a menor comunalidade foi de 0,557 (Tabelas 16 e 17). Houve pequena melhoria no total da variância explicada atingindo 63,598%.

Tabela 16 - KMO e teste de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin -Medida de Adequação da Amostra		0,847
Teste de Esfericidade de Bartlett	<i>Approx. Chi-Square</i>	1354,000
	<i>Df</i>	325
	<i>Sig.</i>	0,000

Tabela 17 - Comunalidades e MSAs

Variáveis	Comunalidades		MSA
	Inicial	Extração	
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	1	0,6411	0,750
Coleta e Processamento de Sucata	1	0,5658	0,681
Atendimento	1	0,6619	0,892
Serviços de Vendas	1	0,5687	0,842
Serviços Pós-Vendas	1	0,7018	0,852
Capacidade Técnica do Fornecedor	1	0,6918	0,837
Utilização de Comércio Eletrônico	1	0,6259	0,857
Velocidade de Resposta do Fornecedor	1	0,5962	0,886
Prazo de Entrega	1	0,7454	0,875
Financiamento e Prazos para Pagamento	1	0,5611	0,742
Fornecedor Não ser Concorrente	1	0,6227	0,802
Conformidade/Qualidade do Produto	1	0,6127	0,830
Linha Ampla de Produtos	1	0,5818	0,897
Preços Competitivos	1	0,5568	0,842
Entendimento do Negócio do Cliente	1	0,6655	0,889
Relação Comercial Especial	1	0,6337	0,874
Confiabilidade do Fornecedor	1	0,5803	0,877
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	1	0,6349	0,865
Comunicação Fácil com o Fornecedor	1	0,6382	0,884
Identidade da Marca do Fornecedor	1	0,6598	0,835
Responsabilidade Social do Fornecedor	1	0,6843	0,722
Desempenho/Produtividade do Produto	1	0,6690	0,750
Flexibilidade Produtiva	1	0,6913	0,913
Garantia de Fornecimento	1	0,6096	0,813
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	1	0,7347	0,833
Redução dos Custos Operacionais	1	0,6004	0,854
Obs.: Método de Extração: Análise de Componentes Principais			

Foram extraídos 7 fatores com base no critério do autovalor (*Eigen value*) maior do que um.

Tabela 18 - Fatores Extraídos - Variância Total Explicada

Componente	Autovalor Inicial			<i>Extraction Sums of Squared Loadings</i>			<i>Rotation Sums of Squared Loadings</i>		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	7,877	30,297	30,297	7,877	30,297	30,297	3,600	13,847	13,847
2	2,309	8,882	39,180	2,309	8,882	39,180	3,571	13,736	27,583
3	1,550	5,960	45,139	1,550	5,960	45,139	2,106	8,101	35,684
4	1,349	5,188	50,327	1,349	5,188	50,327	2,090	8,040	43,723
5	1,285	4,943	55,270	1,285	4,943	55,270	1,872	7,201	50,925
6	1,147	4,412	59,682	1,147	4,412	59,682	1,741	6,697	57,622
7	1,018	3,916	63,598	1,018	3,916	63,598	1,554	5,976	63,598
8	0,885	3,404	67,002						
9	0,835	3,210	70,212						
10	0,745	2,867	73,080						
11	0,719	2,767	75,846						
12	0,682	2,623	78,470						
13	0,635	2,444	80,914						
14	0,572	2,201	83,114						
15	0,535	2,058	85,172						
16	0,525	2,020	87,192						
17	0,511	1,965	89,157						
18	0,435	1,672	90,829						
19	0,422	1,624	92,453						
20	0,409	1,572	94,025						
21	0,338	1,299	95,324						
22	0,314	1,208	96,532						
23	0,265	1,019	97,551						
24	0,238	0,917	98,469						
25	0,222	0,852	99,321						
26	0,177	0,679	100

Gráfico 3 - Teste Scree

A partir do exame da Matriz dos Componentes Rotacionados (Tabela 19) em que foram suprimidos os valores inferiores a 0,40 conforme orientação de Pett, Lackey e Sullivan (2003, p. 169), percebe-se que as variáveis Velocidade de Resposta do Fornecedor, Financiamento e Prazos para Pagamento e Preços Competitivos, estão carregadas em mais de um fator. Segundo Hair *et al*, (2005, p.107), as orientações para a identificação de cargas fatoriais significantes com base no tamanho da amostra são: 0,50 para uma amostra com 120 observações e 0,45 para uma amostra com 150 observações. Considerando o número de 133 observações, as cargas fatoriais significantes ficam no intervalo entre 0,45 e 0,50, segundo esses autores. Os mesmos autores entendem que essas orientações sejam muito conservadoras e que servem como ponto de partida na interpretação de cargas fatoriais.

Tabela 19 - Matriz Fatorial rotacionada Varimax de análise de componentes

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
Prazo de Entrega	0,796						
Garantia de Fornecimento	0,714						
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	0,689						
Conformidade/Qualidade do Produto	0,559						
Velocidade de Resposta do Fornecedor	0,508	0,421					
Confiabilidade do Fornecedor							
Capacidade Técnica do Fornecedor		0,737					
Serviços Pós-Vendas		0,731					
Entendimento do Negócio do Cliente		0,724					
Serviços de Vendas		0,600					
Linha Ampla de Produtos		0,535					
Utilização de Comércio Eletrônico		0,516					
Fornecedor Não ser Concorrente			0,727				
Atendimento			0,607				
Comunicação Fácil com o Fornecedor			0,567				
Relação Comercial Especial			0,484				
Responsabilidade Social do Fornecedor				0,792			
Identidade da Marca do Fornecedor				0,584			
Financiamento e Prazos para Pagamento	0,492			0,507			
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo					0,820		
Preços Competitivos	0,440				0,513		
Desempenho/Produtividade do Produto						0,668	
Flexibilidade Produtiva						0,528	
Redução dos Custos Operacionais						0,466	
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição							0,727
Coleta e Processamento de Sucata							0,652

6.3.3.1.1 Validação e Nomeação dos Fatores

Cada fator foi validado pela análise da consistência interna, tendo como base o alfa de Cronbach. Segundo Pett, Lackey e Sullivan (2003, p. 174), o Alfa de Cronbach pode ser usado para avaliar a consistência interna do fator e decidir onde é o melhor lugar para uma variável com cargas significativas em diversos fatores.

Fator 1:

- Prazo de Entrega (0,796)
- Garantia de Fornecimento (0,714)
- Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística (0,689)

- Conformidade/Qualidade do Produto (0,559)
- Velocidade de Resposta do Fornecedor (0,508)
- Financiamento e Prazos para Pagamento (0,492)
- Preços Competitivos (0,440)

Tabela 20 - Coeficiente de Confiabilidade –F1

Alfa de Cronbach	Nº Itens
0,789	7

Tabela 21 - Validação de F1 pelo Alfa de Cronbach

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Prazo de Entrega	21,37	5,992	0,762	0,721
Garantia de Fornecimento	21,31	6,745	0,518	0,765
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	21,30	6,500	0,664	0,745
Conformidade/Qualidade do Produto	21,29	6,724	0,494	0,768
Velocidade de Resposta do Fornecedor	21,62	5,797	0,589	0,747
Financiamento e Prazos para Pagamento	21,95	5,559	0,413	0,813
Preços Competitivos	21,38	6,676	0,422	0,779

Pelo exame da Tabela 21, verifica-se que a remoção da variável Financiamento e Prazos para Pagamento melhora o valor do Alfa de Cronbach de 0,789 para 0,813, reforçando essa decisão. Um novo cálculo do Alfa de Cronbach foi feito, sem essa variável (Tabela 22).

Tabela 22 - Coeficiente de Confiabilidade –F1

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,813	6

Tabela 23 - Validação Final de F1 pelo Alfa de Cronbach

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Prazo de Entrega	18,29	3,736	0,747	0,745
Garantia de Fornecimento	18,23	4,312	0,511	0,796
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	18,22	4,066	0,693	0,763
Conformidade/Qualidade do Produto	18,21	4,122	0,581	0,782
Velocidade de Resposta do Fornecedor	18,54	3,553	0,577	0,790
Preços Competitivos	18,29	4,239	0,417	0,819

Uma nova análise apresentada na Tabela 23 para verificar a consistência do fator indica que a remoção da variável Preços Competitivos também modifica positivamente o valor de Alfa de 0,813 para 0,819. Dessa forma, a variável Preços Competitivos foi removida do Fator 1.

O Fator 1, portanto, considerou as seguintes variáveis:

- Prazo de Entrega (0,796)
- Garantia de Fornecimento (0,714)
- Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística (0,689)
- Conformidade/Qualidade do Produto (0,559)
- Velocidade de Resposta do Fornecedor (0,508)

O nome do Fator 1 fica estabelecido como: **Efetividade da Entrega.**

Fator 2:

- Capacidade Técnica do Fornecedor (0,737)
- Serviços Pós-Vendas (0,731)
- Entendimento do Negócio do Cliente (0,724)
- Serviços de Vendas (0,600)
- Linha Ampla de Produtos (0,535)
- Utilização de Comércio Eletrônico (0,516)
- Velocidade de Resposta do Fornecedor (0,421)

Tabela 24 - Coeficiente de Confiabilidade – F2

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,821	7

Tabela 25 - Validação de F2 pelo Alfa de Cronbach

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Capacidade Técnica do Fornecedor	16,35	14,897	,575	,795
Serviços Pós-Vendas	16,77	13,468	,738	,764
Entendimento do Negócio do Cliente	16,53	14,948	,609	,789
Serviços de Vendas	16,51	15,161	,592	,792
Linha Ampla de Produtos	17,03	14,893	,512	,807
Utilização de Comércio Eletrônico	17,51	15,646	,442	,818
Velocidade de Resposta do Fornecedor	16,05	16,634	,497	,809

Como todas as variáveis devem permanecer, pelo teste de consistência interna, o fator 2, foi, então, nomeado a partir das seguintes variáveis:

- Capacidade Técnica do Fornecedor (0,737)
- Serviços Pós-Vendas (0,731)
- Entendimento do Negócio do Cliente (0,724)
- Serviços de Vendas (0,600)
- Linha Ampla de Produtos (0,535)
- Utilização de Comércio Eletrônico (0,516)
- Velocidade de Resposta do Fornecedor (0,421)

Nome do Fator 2: **Capacitação Técnica e de Vendas.**

Fator 3:

- Fornecedor Não Ser Concorrente (0,727)
- Atendimento (0,607)
- Comunicação Fácil com o Fornecedor (0,567)
- Relação Comercial Especial (0,484)

Tabela 26 - Coeficiente de Confiabilidade – F3

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,639	4

Tabela 27 - Validação de F3 pelo Alfa de Cronbach

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Fornecedor Não ser Concorrente	9,73	2,441	0,385	0,679
Atendimento	9,05	3,596	0,512	0,528
Comunicação Fácil com o Fornecedor	9,16	3,649	0,485	0,543
Relação Comercial Especial	9,05	3,671	0,436	0,566

De fato, o teste indica que a remoção da variável Fornecedor Não Ser Concorrente elevaria o valor de Alfa de Cronbach de 0,639 para 0,679 o que não faz nenhum sentido pois essa variável é a que tem a maior carga fatorial e a mais significativa do ponto de vista estatístico (0,727).

Como permanecem todas as variáveis pelo teste de consistência interna, o fator 3 considerou as seguintes variáveis:

- Fornecedor Não Ser Concorrente (0,727)
- Atendimento (0,607)
- Comunicação Fácil com o Fornecedor (0,567)
- Relação Comercial Especial (0,484)

Nome do Fator 3: **Lealdade e Relacionamento com o Fornecedor.**

Fator 4:

- Responsabilidade Social do Fornecedor (0,792)
- Identidade da Marca do Fornecedor (0,584)
- Financiamento e Prazos para Pagamento (0,507)

Tabela 28 - Coeficiente de Confiabilidade – F4

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,616	3

Tabela 29 - Validação de F4 pelo Alfa de Cronbach

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Responsabilidade Social do Fornecedor	5,56	2,521	0,519	0,394
Identidade da Marca do Fornecedor	5,87	2,173	0,461	0,465
Financiamento e Prazos para Pagamento	5,26	2,892	0,314	0,663

Pelo exame da Tabela 29, verifica-se que a remoção da variável Financiamento e Prazos para Pagamento melhora o valor do Alfa de Cronbach de 0,616 para 0,663, reforçando essa decisão.

Dessa forma, o fator 3 considera as seguintes variáveis:

- Responsabilidade Social do Fornecedor (0,792)
- Identidade da Marca do Fornecedor (0,584)

Nome do Fator 4: **Imagem do Fornecedor.**

Fator 5:

- Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo (0,820)
- Preços Competitivos (0,513)

Tabela 30 - Coeficiente de Confiabilidade – F5

Cronbach's Alpha	N of Items
0,494	2

Nome do Fator 5: **Vendas Diretas a Preços Competitivos.**

Fator 6:

- Desempenho/Produtividade do Produto (0,668)
- Flexibilidade Produtiva (0,528)
- Redução dos Custos Operacionais (0,466)

Tabela 31 - Coeficiente de Confiabilidade – F6

Cronbach's Alpha	N of Items
0,636	3

Tabela 32 - Validação de F6 pelo Alfa de Cronbach

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Desempenho/Produtividade do Produto	6,56	1,445	0,393	0,605
Flexibilidade Produtiva	6,71	1,297	0,491	0,475
Redução dos Custos Operacionais	6,83	1,159	0,458	0,523

Como permanecem todas as variáveis pelo teste de consistência interna, o fator 6 pode, então, ser nomeado como: **Eficiência do Produto.**

Fator 7:

- Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição (0,727)
- Coleta e Processamento de Sucata (0,652)

Tabela 33 - Coeficiente de Confiabilidade – F7

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
0,485	2

Nome do Fator 7: **Logística do Produto e da Sucata.**

Tabela 34 - Resumo da consistência interna e validação dos fatores

Fator	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
KMO	0,822	0,859	0,714	0,500	0,500	0,639	0,500
Variância Explicada (%)	59,5	48,9	51,9	75,2	68,7	58,0	66,4
Alfa de Cronbach	0,819	0,821	0,639	0,663	0,494*	0,636	0,485*

Hair *et al*, (2005, p. 90) consideram que o limite inferior de aceitabilidade do Alfa de Cronbach esteja entre 0,60 e 0,70. Uma possível causa para o Alfa de Cronbach apresentar valores baixos é o número reduzido de variáveis compondo os fatores 5 e 7 (apenas duas) com influencia no cálculo do coeficiente, além da baixa correlação entre as variáveis.

De fato, Pestana e Gageiro (2000, p. 418) afirmam que “o Alfa de Cronbach é muito influenciado pela correlação entre as variáveis e pelo seu número, podendo acontecer que embora a correlação entre as variáveis seja fraca, o Alfa seja elevado indicando erradamente uma grande consistência.”

Verificando as correlações entre as variáveis do Fator 5 (Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo e Preços Competitivos), obtém-se o valor de 0,374 e para as variáveis do Fator 7, Localização Geográfica e Coleta e Processamento de Sucata, o valor de 0,328 considerados baixos segundo Pestana e Gageiro (2000, p.146).

Tabela 35 - Matriz de Correlação entre “Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo” e “Preços Competitivos”

Correlação	Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	Preços Competitivos
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	1,000	0,374
Preços Competitivos	0,374	1,000

Tabela 36 - Matriz de Correlação entre “Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição” e “Coleta e Processamento de Sucata”

Correlação	Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	Coleta e Processamento de Sucata
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	1,000	0,328
Coleta e Processamento de Sucata	0,328	1,000

Portanto, considera-se validada a constituição dos fatores e a melhor solução para a análise fatorial fica estabelecida como sendo aquela, com 133 observações, método de componentes principais, com 26 variáveis (sem a variável Reputação do Fornecedor), com extração de 7 fatores responsáveis pela explicação de 63,6% da variância e rotação ortogonal Varimax.

Quadro 13 - Resumo dos Fatores

Fator	Nome - Benefício Procurado
F1	Efetividade da Entrega
F2	Capacitação Técnica e de Vendas
F3	Lealdade e Relacionamento com o Fornecedor
F4	Imagem do Fornecedor
F5	Vendas Diretas a Preços Competitivos
F6	Eficiência do Produto
F7	Logística do Produto e da Sucata

6.3.3.2 Análise de Conglomerados (*clusters*)

Segundo Reis (2001, p.287), “a análise de clusters designa uma série de procedimentos estatísticos sofisticados que podem ser usados para classificar objetos e pessoas sem preconceitos, isto é, observando apenas as semelhanças ou dissimilaridades entre elas, sem definir previamente critérios de inclusão.”

A análise de *clusters* (AC) é uma técnica multivariada que utiliza algoritmos para agrupar respondentes homogêneos em relação a um conjunto de variáveis. Essas variáveis estão aqui definidas como escores fatoriais (benefícios procurados) da importância concedida pela indústria transformadora quanto aos atributos do produto, no processo de decisão de compra de alumínio primário e de suas ligas.

A análise de *cluster* é uma técnica exploratória, cuja solução, definição do número de *clusters*, pertinência de cada elemento a um *cluster*, não é única. As possíveis soluções dependem da técnica empregada, medida de similaridade / dissimilaridade, método de aglomeração e das variáveis a serem utilizadas na análise (o acréscimo ou retirada de variáveis relevantes ou irrelevantes pode alterar o resultado da análise de *cluster*).

Como o que se pretende é separar os respondentes em grupos com base nos benefícios procurados, utilizar os escores fatoriais resultantes da análise fatorial por componentes principais é uma boa idéia, visto que os fatores resultantes são independentes (ortogonais), evitando daí a multicolinearidade que se existir pode causar vieses na respectiva análise. Por outro lado, escores fatoriais têm distribuição com média zero e desvio-padrão igual a 1, ou seja, são variáveis padronizadas o que leva a suavizar as diferenças se comparadas às

variáveis originais, possivelmente perdendo qualidade na solução dos agrupamentos ou sua distinção.

Inicialmente, foi utilizado o método de *cluster* hierárquico, tendo como medida de dissimilaridade a distância euclidiana e aglomeração pelo vizinho mais distante (ligação completa). Esse algoritmo de aglomeração é baseado na distância máxima entre os respondentes de dois agrupamentos. No primeiro momento, a cada respondente é atribuído um agrupamento (número de *clusters* igual ao número de respondentes) e daí, em cada interação, a junção dos *clusters* é feita entre os *clusters* com a menor distância máxima, ou seja, os mais semelhantes são agrupados. Tal algoritmo resulta numa estrutura em árvore hierárquica denominada dendrograma, que representa a formação dos agrupamentos, apresentado no APÊNDICE 4.

Em seguida, foi utilizado o método *k-means* (método de análise de *cluster* não hierárquico), com a indicação de 3 sementes, centros dos *clusters* relativos à solução da análise hierárquica de *cluster*.

A solução de 3 clusters resultou nas informações apresentadas na Tabela 37.

Tabela 37 - Tamanho dos clusters

Cluster	Tamanho	%
1	56	42%
2	34	26%
3	43	32%

A relação dos casos pertencentes a cada um dos conglomerados (*cluster membership*) é apresentada no APÊNDICE 7.

De modo a prosseguir nas análises, foi um pré-requisito a verificação da normalidade dos escores fatoriais a partir da prova não paramétrica de Kolmogorov-Smirnov.

Hipótese 1: os escores fatoriais têm distribuição normal.

Ao se testar se os escores fatoriais têm distribuição normal com base no teste citado, pode-se concluir que apenas para o primeiro fator a hipótese de normalidade foi rejeitada ($p = 0,041$

$< 0,05$). Para os demais fatores, a prova não pode rejeitar a hipótese de normalidade ($p > 0,05$), de acordo com os dados apresentados na Tabela 38.

Tabela 38 - Resultados do Teste de Kolmogorov-Smirnov

		Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
N		133	133	133	133	133	133	133
Parâmetros Normais (a,b)	Média	0	0	0	0	0	0	0
	Desvio-Padrão	1	1	1	1	1	1	1
Máxima diferença	Absoluto	0,121	0,08	0,075	0,085	0,064	0,043	0,075
	Positivo	0,062	0,054	0,075	0,033	0,037	0,027	0,064
	Negativo	-0,121	-0,08	-0,07	-0,085	-0,064	-0,043	-0,075
Kolmogorov-Smirnov Z		1,393	0,922	0,865	0,984	0,742	0,501	0,869
p		0,041	0,363	0,443	0,288	0,64	0,963	0,437

Para a comparação de médias dos grupos estudados e interpretação dos *clusters* é possível empregar-se a Análise da Variância desde que os escores fatoriais tenham distribuição normal e homocedasticidade das variâncias nos três *clusters*.

Hipótese 2: as variâncias dos escores fatoriais são iguais nos 3 clusters.

Para tal finalidade e verificação, avaliar a homogeneidade das variâncias, realizou-se a prova de Levene (HAIR, *et al*, 2005, p.79).

Tabela 39 - Resultados da Prova de Levene: Teste de Homogeneidade das Variâncias

	Estatística do teste	p
Fator1	2,797	0,065
Fator2	1,43	0,243
Fator3	5,752	0,004
Fator4	3,585	0,031
Fator5	4,165	0,018
Fator6	1,074	0,345
Fator7	2,306	0,104

Como a Hipótese 2 foi rejeitada para os fatores 3, 4 e 5 e a hipótese 1 já havia sido rejeitada para o fator 1, ambas ao nível de significância de 0,05, não foi possível a realização da Análise de Variância (comparação entre os clusters) para essas variáveis. Portanto, para realizar as comparações entre os 3 *clusters*, procedeu-se à prova não paramétrica de Kruskal-

Wallis, que não demanda qualquer pré-requisito (como a ANOVA), com comparações múltiplas feitas por meio do teste de Dunn.

Segundo Pestana e Gageiro (2000, p.327), “o teste de Kruskal-Wallis consiste numa alternativa não paramétrica ao teste One-Way Anova utilizado quando não se encontram reunidos os pressupostos da normalidade ou da igualdade das variâncias, ou quando as variáveis são de nível ordinal com duas ou três categorias.”

Martins (2002, p.280) complementa acrescentando que é um teste bastante útil para decidir se K amostras independentes (com $K > 2$) são provenientes de populações com médias iguais. O teste pode ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais.

A prova de Kruskal-Wallis utiliza-se de postos. O posto da observação é uma forma de medir sua posição relativa, sem usar o valor observado diretamente e a estatística não paramétrica faz muito uso de postos. O posto de uma observação é sua posição relativa às demais observações, quando os dados estão em ordem crescente. Aplicando essa técnica aos *clusters* gerados obtêm-se os dados apresentados na Tabela 40, de média de postos em que foi atribuído posto 1 ao menor valor e posto médio para valores empatados.

Tabela 40 - Média de postos

<i>Cluster</i>	Fator 1 Efetividade da Entrega	Fator 2 Capacitação Técnica e de Vendas	Fator 3 Lealdade e Relacionamento com o Fornecedor	Fator 4 Imagem do Fornecedor	Fator 5 Vendas Diretas a Preços Competitivos	Fator 6 Eficiência do Produto	Fator 7 Logística do Produto e da Sucata
1	76,86	61,98	42,21	74,70	73,86	45,86	70,59
2	71,09	54,32	64,68	50,41	40,24	100,35	53,12
3	50,93	83,56	101,12	70,09	79,23	68,16	73,30

H3 : não há diferença entre as médias dos escores fatoriais dos 3 *clusters*.

Tabela 41 - Resultados da Prova de Kruskal-Wallis

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7
Qui-quadrado	11,523	12,566	56,987	8,81	22,505	42,361	6,048
p	0,003	0,002	0	0,012	0	0	0,049

Pelo próprio algoritmo da análise de *cluster*, é esperado que pelo menos um fator diferencie algum dos 3 segmentos. De acordo com a prova de Kruskal-Wallis foi possível concluir pela rejeição da hipótese de nulidade, para todos os fatores, significando que os três *clusters* não apresentam médias iguais aos escores fatoriais, qualquer que seja o fator.

Realizadas comparações múltiplas para a Prova de Kruskal-Wallis e para melhor interpretação da estatística descritiva, demarcou-se com tracejados a coluna do gráfico das médias dos escores fatoriais, para identificar os segmentos diferenciados quanto às médias dos postos fatoriais (*cluster* com escore significativamente diferente dos demais a $\alpha = 0,05$), ou seja, com significância estatística. O gráfico baseou-se na média de escores fatoriais, porém a comparação múltipla foi aplicada em média de postos (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Médias dos escores fatoriais

É possível por meio do Gráfico 4 observar algumas distinções:

- O *Cluster1* distingue-se positivamente dos demais pela imagem do fornecedor.
- O *Cluster 2* distingue-se negativamente dos demais em capacitação técnica e de vendas, imagem do fornecedor, vendas diretas a preços competitivos e logística do produto e da sucata. Aparentemente, só está preocupado com a eficiência do produto.

- Por sua vez, o *cluster* 3 tem escores mais elevados para a capacitação técnica e de vendas, lealdade e relacionamento e vendas diretas a preços competitivos.

Mas somente, por meio de uma prova estatística é possível confirmar ou não essas diferenças.

Tabela 42 - Comparações múltiplas para prova de Kruskal-Wallis

	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,10$
Comparações	Diferença mínima significativa – dms	Diferença mínima significativa – dms
<i>Cluster 1 X Cluster 2</i>	20,0	17,8
<i>Cluster 1 X Cluster 3</i>	18,7	16,6
<i>Cluster 2 X Cluster 3</i>	21,1	18,8

Se a diferença entre os escores médios dos clusters superar a diferença mínima significativa (dms), os *clusters* são diferentes em relação à média dos escores fatoriais.

Tabela 43 - Diferenças entre médias de postos

Diferenças entre Clusters	Diferenças entre médias dos postos						
	Efetividade da Entrega	Capacitação Técnica e de Vendas	Lealdade e Relacionamento com o Fornecedor	Imagem do Fornecedor	Vendas Diretas a Preços Competitivos	Eficiência do Produto	Logística do Produto e da Sucata
1 e 2	5,8	7,7	-22,5	24,3	33,6	-54,5	17,5
1 e 3	25,9	-21,6	-58,9	4,6	-5,4	-22,3	-2,7
2 e 3	20,2	-29,2	-36,4	-19,7	-39,0	32,2	-20,2
Resumo	1>2>3	3>1>2	3>2>1	1>3>2	3>1>2	2>3>1	3>1>2

Célula em vermelho: difere na média de postos na comparação dos *clusters* (A) e (B), o *cluster* (A) com média mais baixa que o *cluster* B ($\alpha = 0,05$)

Célula em azul: difere na média de postos na comparação dos *clusters* (A) e (B), o *cluster* (A) com maior média do que o *cluster* B ($\alpha = 0,05$)

Célula cinza difere na média de postos na comparação dos 2 *clusters* , a $\alpha = 0,10$.

A prova de Kruskal-Walli, também, foi aplicada para as variáveis originais, visando à identificação de diferenças entre os *clusters*.

Hipótese 3: Não há diferenças de importância dos atributos nos 3 *clusters*.

De acordo com a prova de Kruskal-Wallis, concluiu-se pela rejeição da hipótese de nulidade, para todas as variáveis assinaladas com “s” ($p < 0,05$). Para essas variáveis assinaladas, procedeu-se às comparações múltiplas.

Os resultados se encontram na tabela a seguir, evidenciados da mesma forma para indicar as diferenças encontradas ao nível de significância de 5% e 10% (célula vermelha ou azul ou cinza).

Tabela 44 - Prova de Kruskal-Wallis

Variáveis	c ²	p		Comparações entre Clusters		
				Clusters 1 e 2	Clusters 1 e 3	Clusters 2 e 3
Reputação do Fornecedor	4,884	0,087		0,8	-13,7	-14,5
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	9,516	0,009	s	19,6	-4,9	-24,5
Atendimento	29,475	0,000	s	-12,6	-37,2	-24,7
Serviços de Vendas	8,176	0,017	s	5,3	-16,6	-22,0
Serviços Pós-Vendas	10,732	0,005	s	1,7	-21,5	-23,2
Capacidade Técnica do Fornecedor	0,966	0,617		-3,2	-7,1	-3,9
Utilização de Comércio Eletrônico	37,185	0,000	s	42,2	-4,7	-46,9
Velocidade de Resposta do Fornecedor	6,28	0,043	s	5,5	-13,2	-18,7
Prazo de Entrega	1,021	0,600		5,6	-1,2	-6,8
Financiamento e Prazos para Pagamento	4,29	0,117		14,1	12,3	-1,8
Fornecedor Não ser Concorrente	18,772	0,000	s	-12,8	-32,7	-19,9
Conformidade/Qualidade do Produto	2,461	0,292		-9,6	-4,0	5,6
Coleta e Processamento de Sucata	4,362	0,113		-4,2	-15,2	-11,0
Linha Ampla de Produtos	36,017	0,000	s	7,5	-37,5	-45,0
Preços Competitivos	4,63	0,099		13,6	8,7	-4,9
Entendimento do Negócio do Cliente	14,546	0,001	s	-2,1	-25,9	-23,8
Relação Comercial Especial	20,353	0,000	s	-3,7	-30,1	-26,4
Confiabilidade do Fornecedor	7,303	0,026	s	-4,2	-16,7	-12,6
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	5,574	0,062		13,9	0,5	-13,4
Comunicação Fácil com o Fornecedor	40,525	0,000	s	-13,2	-43,3	-30,1
Identidade da Marca do Fornecedor	16,094	0,000	s	5,5	-25,0	-30,5
Responsabilidade Social do Fornecedor	3,001	0,223		8,7	-5,6	-14,3
Desempenho/Produtividade do Produto	16,945	0,000	s	-28,6	-19,2	9,4
Flexibilidade Produtiva	11,255	0,004	s	-19,7	-20,7	-1,0
Garantia de Fornecimento	2,467	0,291		-8,2	-8,0	0,2
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	19,571	0,000	s	27,5	-7,9	-35,4
Redução dos Custos Operacionais	0,481	0,786		-2,0	-5,0	-2,9

Pelo exame e análises das tabelas e testes anteriores, podem-se estabelecer os seguintes nomes para os *clusters*:

Cluster 1: Efetividade da Entrega e Imagem do Fornecedor

Algumas diferenciações:

- Efetividade da entrega (com maior média de postos que o *cluster 3*)
- Imagem do fornecedor (só se diferencia em relação ao *cluster 2* e com posto médio superior)
- Vendas diretas a preços competitivos (só se diferencia em relação ao *cluster 2* e com posto médio superior)

- *Cluster* que menos concede importância à Eficiência do produto, especificamente a desempenho/ produtividade do produto
- *Cluster* que menos concede importância à Lealdade e relacionamento com o fornecedor

Os membros do conglomerado 1 estão preocupados e dão maior importância à efetividade da entrega e à imagem do fornecedor, o que também reforça a garantia de fornecimento. Essas empresas consideram o produto uma *commodity*, daí a pouca importância à eficiência do produto, especificamente o Desempenho / Produtividade do Produto e a Flexibilidade Produtiva do Fornecedor. As empresas não se sentem ameaçadas por produtores que também sejam concorrentes e não dão importância ao relacionamento com o fornecedor preferindo simplesmente as transações repetitivas. Isso fica, igualmente, confirmado pela pouca importância concedida às seguintes variáveis: Fornecedor Não Ser Concorrente, Atendimento, Comunicação Fácil com o Fornecedor e Relação Comercial Especial.

Cluster 2: Eficiência do produto

Algumas diferenciações:

- Eficiência do produto (é o *cluster* que mais valoriza esse fator) e especificamente o Desempenho / Produtividade do Produto
- Efetividade da entrega (com maior média de postos se comparado ao *cluster 3*, com diferença a $\alpha=0,10$)
- relacionamento (*cluster* que concede nível de importância intermediário, se comparado os 3 *clusters*, média superior ao *cluster 1*, mas inferior ao *cluster 3*)
- Vendas diretas a preço competitivo (é o *cluster* que menos concede importância a essa dimensão), especificamente ao tamanho do pedido ou lote mínimo
- *Cluster* que menos concede importância à Imagem do Fornecedor, especificamente à Identidade de Marca
- *Cluster* que menos concede importância à Capacitação Técnica e de Vendas, especificamente: Serviços Pós-Vendas, Serviços de Vendas e Utilização de Comércio Eletrônico.

Os membros do conglomerado 2 estão preocupados, essencialmente, com a eficiência do produto, traduzida, especificamente, pelo desempenho e produtividade do produto. Eles não devem apresentar dificuldades de acesso direto aos produtores, pela pequena importância concedida às vendas diretas a preços competitivos, especificamente ao tamanho do pedido ou lote mínimo. Não se importam, também, com a imagem do fornecedor, via identidade de marca e com sua capacitação técnica e de vendas, principalmente com respeito aos serviços de vendas, pós-vendas e à utilização de comércio eletrônico.

Cluster 3: Lealdade, relacionamento e capacitação

O *Cluster 3*: se diferencia:

- Positivamente em relação aos 2 outros *clusters* quanto à capacitação técnica e de vendas, especificamente em serviços pós-vendas, entendimento do negócio do cliente, serviços de vendas, linha ampla de produtos e utilização de comércio eletrônico.
- Também é o *cluster* que mais se importa com a lealdade e relacionamento com o fornecedor, especificamente quanto ao atendimento, ao fato de o fornecedor não ser concorrente, relação comercial especial e a comunicação fácil com o fornecedor.
- Para esse *cluster* é mais importante a identidade da marca do fornecedor, quando comparada aos demais.
- Vendas diretas a preços competitivos: é o *cluster* que concede a maior importância principalmente via tamanho do pedido ou lote mínimo.
- Eficiência do produto: *cluster* que concede nível de importância intermediário, se comparados os 3 *clusters*, média superior ao *cluster 1*, mas inferior ao *cluster 2*.
- *Cluster* com menor preocupação quanto à efetividade da entrega.

Os membros do conglomerado 3 preocupam-se com a lealdade, o relacionamento com o fornecedor e sua capacitação. As empresas operando com produtos extrudados e laminados deveriam prevalecer nesse *cluster* pois são elas que sofrem maior concorrência dos produtores, explicando a importância concedida à lealdade. Eles valorizam, também, essencialmente os serviços associados às vendas, o relacionamento com o fornecedor e a identidade de marca do fornecedor. Como, ainda, concedem muita importância às vendas diretas a preços competitivos, eles devem ter alguma dificuldade de acesso direto aos

produtores ou o tamanho do pedido ou lote mínimo é a questão. Finalmente, é o conglomerado com a menor preocupação quanto à efetividade da entrega.

Outra forma de validação dos *clusters* poderia, também, ser feita por meio de variáveis que não entraram na análise de *clusters*, mas que são consideradas relevantes para a sua interpretação. Se essas variáveis classificatórias se diferenciam entre os *clusters*, é mais uma comprovação da heterogeneidade entre eles.

6.3.3.3 Caracterização dos *clusters* pelas variáveis nominais

Visando à possibilidade de caracterização dos *clusters* pelas variáveis nominais, foi feita a análise de distribuição de frequência conjunta entre a variável *cluster* e cada variável nominal.

A Tabela 45 apresenta os resultados da análise de qui-quadrado, que não foram favoráveis, na sua grande maioria, do ponto de vista da significância estatística.

Tabela 45 - Análise de qui-quadrado

Variável	% das células com frequência esperada menor que 5(*)	χ^2	P
Relacionamento		3,130	0,792
Cargos dos respondentes		10,618	0,031
Tamanho da empresa		1,598	0,809
Localização por Estado		2,488	0,647
Fornecedor principal		0,235	0,889
Tipos de Produtos			
Laminados		2,706	0,259
Fundidos		2,226	0,329
Forjados	50%		
Extrudados		1,198	0,549
Trefilados	50%		
Destrutivos	50%		
Pó	50%		
Outros		3,495	0,174
Mercados-Cliente			
Embalagens		1,142	0,565
Transportes		0,373	0,830
Eletricidade		8,370	0,015
Construção Civil		3,480	0,176
Bens de Consumo		0,797	0,671
Máquinas e Equipamentos		1,437	0,487
Outros mercados		2,000	0,368
(*)Motivo para não fazer a Prova do qui-quadrado			

Os valores de $p < 0,05$ encontram-se em negrito. Para essas variáveis (cargo e mercado-cliente de eletricidade) foi possível concluir pela associação com os *clusters*, ao nível de $p=0,05$.

Uma possível causa da não associação significativa entre algumas variáveis classificatórias e os *clusters* é o tamanho da amostra, que ainda foi repartida em três grupos. Pestana e Gageiro (2000,p.106) confirmam essa possibilidade quando afirmam que o valor do teste Qui-Quadrado é muito influenciado pela dimensão da amostra.

A seguir, são apresentadas as tabelas de frequência, para melhor descrever a associação entre cargos dos respondentes e do mercado-cliente de Eletricidade com os *clusters*.

Tabela 46 - Tabulação cruzada – Mercado-cliente de Eletricidade

Eletricidade		Cluster			Total
		1	2	3	
Não	Count	38	32	33	103
	% Cluster	67,90%	94,10%	76,70%	77,40%
Sim	Count	18	2	10	30
	% Cluster	32,10%	5,90%	23,30%	22,60%
Total	Count	56	34	43	133
	% Cluster	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Descritivamente, o *cluster* 2 tem a menor proporção de clientes do mercado elétrico (6% do *cluster* 2 tem por clientes o mercado elétrico), enquanto o *cluster* 1 tem 32% e o *cluster* 3 tem 23%.

Tabela 47 - Tabulação cruzada – Cargos dos respondentes

Cargo		Cluster			Total
		1	2	3	
Diretor/Sócio/Presidente	Count	9	8	19	36
	% Cluster	16,10%	23,50%	44,20%	27,10%
Gerente/Coordenador/Supervisor	Count	36	18	17	71
	% Cluster	64,30%	52,90%	39,50%	53,40%
Comprador/Analista/Especialista	Count	11	8	7	26
	% Cluster	19,60%	23,50%	16,30%	19,50%
Total	Count	56	34	43	133
	% Cluster	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

O *cluster* 3 é formado, em maior proporção, por respondentes com cargo de diretoria/presidência (44% contra 16% do *cluster* 1 e 24% do *cluster* 2).

Note-se, também, de forma relativa, uma maior concentração de gerentes/coordenadores/supervisores nos *clusters* 1 e 2 (respectivamente 64% e 53%, contra 40% do *cluster* 3).

Tabela 48 - Análise Descritiva dos Segmentos (*Clusters*)

Variáveis	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Total
Nº de membros	56	34	43	133
Relacionamento	%	%	%	%
Transações Repetitivas	16,1	17,6	20,9	18
Relacionamento de Longo Prazo	30,4	26,5	18,6	25,6
Parcerias	37,5	47,1	46,5	42,9
Alianças Estratégicas	16,1	8,8	14	13,5
Tamanho da Empresa	%	%	%	%
Grande	19,6	20,6	11,6	17,3
Média	39,3	38,2	39,5	39,1
Pequena	41,1	41,2	48,8	43,6
Cargos dos Respondentes	%	%	%	%
Diretor/Sócio/Presidente	16,1	23,5	44,2	27,1
Gerente/Coordenador/Supervisor	64,3	52,9	39,5	53,4
Comprador/Assistente/Analista	19,6	23,5	16,3	19,5
Fornecedor	%	%	%	%
Produtor	60,7	55,9	60,5	59,4
Revendedor/ Sucateiro	39,3	44,1	39,5	40,6
Localização Geográfica	%	%	%	%
São Paulo	69,6	73,5	72,1	71,4
RJ/MG/MS/AM	10,7	17,6	11,6	12,8
PR/SC/RS	19,6	8,8	16,3	15,8
Mercados-cliente	%	%	%	%*
Eleticidade	32,1	5,9	23,3	22,6
Embalagens	12,5	20,6	14	15
Transportes	42,9	38,2	37,2	39,8
Construção Civil	30,4	29,4	46,5	35,3
Bens de Consumo	44,6	35,3	39,5	40,6
Máquinas e Equipamentos	44,6	32,4	37,2	39,1
Outros Mercados	10,7	8,8	16,6	12,8
Produtos/Processos	%	%	%	%*
Laminados	16,1	11,8	25,6	18
Fundidos	57,1	41,2	53,5	51,9
Forjados	1,8	0	2,3	1,5
Extrudados	21,4	29,4	30,2	26,3
Trefilados	10,7	2,9	4,7	6,8
Destrutivos	1,8	0	2,3	1,5
Pó	3,6	2,9	2,3	3
Outros	14,3	17,6	4,7	12

*A soma supera 100 % uma vez que muitas empresas estão classificadas em mais de uma categoria

Embora o teste qui-quadrado não tenha fornecido resultados significativos do ponto de vista estatístico para a grande maioria das variáveis nominais, não concluindo pela associação e melhor caracterização dos conglomerados, isso não invalida a segmentação de segunda ordem, dentro de cada um deles isoladamente. É importante comentar que esses resultados do teste qui-quadrado também não contribuíram para qualquer tentativa de utilização da técnica de Análise de Correspondência.

A Ilustração 34 apresenta, em princípio, as possibilidades teóricas de segmentação de segunda ordem, a partir das variáveis nominais obtidas pela pesquisa.

As Tabelas de contingência ou de tabulação cruzada são apresentadas no APÊNDICE 8.

Ilustração 35 - Possibilidades de segmentação da Indústria do Alumínio

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Espera-se, a partir do presente trabalho, a possibilidade de municiar o mercado empresarial e os profissionais de marketing com uma estrutura geral de procedimentos, para a segmentação desses mercados, lógica, útil e de aplicação abrangente. O conceito fundamental embasando este trabalho é a qualidade dos resultados obtidos a partir da segmentação com base nos benefícios procurados, que foi verificada empiricamente.

A partir de um extenso levantamento bibliográfico sobre o tema Segmentação de Mercados Empresariais e de entrevistas com empresas do setor, foi possível fazer uma proposição teórica de uma estrutura de procedimentos para essa finalidade, apresentada no Capítulo 3, envolvendo quatro etapas e quatorze passos. Como o setor industrial em estudo é a Indústria do Alumínio, buscou-se identificar, também, como o setor está segmentando o seu mercado. Constatou-se que a segmentação empregada por dois dos mais importantes produtores fica limitada à segmentação por produtos e mercados dos seus clientes, em sintonia com as informações divulgadas pela Associação Brasileira da Indústria do Alumínio (ABAL). Essa segmentação, em uso pelas empresas, simplesmente fornece informações *pós-facto* para comparações no setor com pouca ou nenhuma contribuição efetiva para a conquista de vantagem competitiva ou um melhor atendimento aos clientes e diferenciação das ofertas.

O terceiro produtor pesquisado e de menor porte é o único que realiza de fato uma estratégia de segmentação, concentrando-se em dois segmentos (extrusão e fundição) com o fornecimento de produtos diferenciados (ligas específicas) para cada aplicação. A customização ou diferenciação chega ao nível do cliente individualmente.

De fato, parece que a Indústria do Alumínio ainda não descobriu o verdadeiro valor da segmentação e suas implicações na alocação de recursos, no foco no cliente, na diferenciação da oferta e na conquista da vantagem competitiva. As etapas subsequentes de escolha do(s) mercado(s)-alvo e posicionamento ficam, também, muito prejudicadas já que a primeira (segmentação) não está sendo explorada adequada e completamente pelo setor.

Nesse ponto é interessante relembrar as razões apontadas por Weinstein (1995, p. 49-50) para explicar por que a segmentação de mercados não atingiu as expectativas propaladas no mundo dos negócios:

- Embora a técnica seja crítica para o sucesso em marketing e os profissionais de mercado reconheçam sua importância, poucos têm o entendimento, a competência e a autoridade para incorporá-la no seu planejamento anual;
- As abordagens usuais de análise de segmentação frequentemente utilizam metodologia e estatística multivariada no lugar de questões substantivas;
- A pesquisa de marketing pode ser cara e a gerência pode não enxergar os seus benefícios em relação aos seus custos.

Com base nos dados gerados a partir de uma pesquisa empírica com 133 empresas da indústria de transformação, foi possível verificar a importância concedida pelos respondentes às 27 variáveis ou atributos da oferta do alumínio ou de suas ligas. Os resultados obtidos confirmaram as seguintes variáveis como as mais importantes: Conformidade/Qualidade do Produto, Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística, Garantia de Fornecimento, Confiabilidade do Fornecedor, Prazo de Entrega, Preços Competitivos, Desempenho/Produtividade do Produto e Velocidade de Resposta do Fornecedor. Elas foram as que apresentaram as maiores medianas de importância conforme opinião dos profissionais pesquisados.

Esse resultado vai ao encontro do que os especialistas de marketing empresarial afirmam: as empresas valorizam acima de tudo a confiabilidade e a garantia de fornecimento ou a confiabilidade da entrega, o preço e a reputação do fornecedor (KOTLER e KELLER, 2006, p. 223) ou a qualidade, a entrega e o preço competitivo (WEBSTER JR., 1991, p.22). O mesmo autor coloca que o primeiro grande objetivo da área de suprimentos é o de manter a operação contínua da empresa, garantindo que os produtos comprados estejam disponíveis quando e onde necessários. Dessa forma, a confiabilidade do fornecedor é o critério mais importante na avaliação de fornecedores, seguido pela qualidade do produto, preços competitivos, serviços associados ao produto e bom relacionamento e de longo prazo (WEBSTER JR., 1991, p.24). Segundo Siqueira (2005, p. 145), o objetivo do departamento de suprimentos está associado ao trinômio qualidade, preço e prazo de entrega (a garantia de fornecimento fica implícita).

Rao e Wang (1995, p.62) reportaram resultados, também, semelhantes nos quais a qualidade, entrega confiável, honestidade e preços competitivos foram os mais importantes atributos no processo de compra de produtos padronizados.

Por outro lado, a menor mediana de importância ficou atribuída à variável Utilização de Comércio Eletrônico que ainda não representa um atributo importante e definitivo no processo de seleção e de decisão de compra de um determinado fornecedor.

A aplicação da análise fatorial às observações conseguidas via pesquisa empírica resultou na identificação de sete fatores muito significativos no contexto do marketing empresarial e que representam os seguintes benefícios procurados:

- **Efetividade da Entrega:** benefício psicológico e funcional que busca integrar atributos como: o prazo de entrega, garantia de fornecimento, pontualidade da entrega e serviços logísticos, conformidade e qualidade do produto e, finalmente, a velocidade de resposta do fornecedor;
- **Capacitação Técnica e de Vendas:** benefício psicológico que busca integrar atributos como: a capacidade técnica do fornecedor, serviços pós-vendas, entendimento do negócio do cliente, serviços de vendas, linha ampla de produtos e utilização de comércio eletrônico;
- **Lealdade e Relacionamento com o Fornecedor:** benefício psicológico que busca integrar atributos como: fornecedor não concorrente, atendimento, comunicação fácil com o fornecedor e relação comercial especial. Como existem três produtores de alumínio integrados que, além de fornecedor, também concorrem com os seus clientes, o atributo lealdade ganha muita importância nessa situação;
- **Imagem do Fornecedor:** benefício psicológico que busca integrar atributos como: responsabilidade social do fornecedor e identidade de marca do fornecedor;
- **Vendas Diretas a Preços Competitivos:** benefício econômico que busca integrar atributos como: tamanho do pedido ou lote mínimo e preços competitivos. Esse fator diz respeito a empresas com pequeno consumo do metal e querem e insistem em comprar dos produtores, no lugar dos distribuidores e revendedores, e com um preço mais justo;
- **Eficiência do Produto:** benefício econômico que busca integrar atributos como: desempenho e produtividade do produto, flexibilidade produtiva do fornecedor e redução dos custos operacionais;
- **Logística do Produto e da Sucata:** benefício psicológico e funcional que busca integrar atributos como: localização geográfica dos pontos de distribuição e coleta e processamento de sucata. Esse último item tem uma maior importância para as empresas operando o processo de extrusão, cujas máquinas só podem processar a matéria-prima na

forma de tarugos. Toda a sucata é retirada ou enviada ao fornecedor que refunde e transforma tudo em tarugos para nova utilização pelo cliente;

Foi possível encontrar uma solução adequada de conglomerados ou segmentos, a partir dos escores fatoriais, nomeados como:

- Segmento 1- Efetividade da Entrega e Imagem do Fornecedor: Clientes que valorizam, principalmente, a efetividade da entrega e imagem do fornecedor;
- Segmento 2- Eficiência do Produto: Clientes que valorizam, principalmente, a eficiência do produto;
- Segmento 3- Lealdade, Relacionamento e Capacitação: Clientes que valorizam, principalmente, a lealdade, o relacionamento e a capacitação técnica e de vendas do fornecedor.

Esses segmentos precisam ser, ainda, considerados do ponto de vista da sua validade e utilidade, ou seja, segundo Lambin (2000, p. 266) se as condições de uma segmentação eficaz foram respeitadas. São quatro os grupos de condições: resposta diferenciada, dimensão suficiente, mensurabilidade e acessibilidade.

- Resposta Diferenciada: é a condição mais importante e significa que os segmentos devem ser diferentes do ponto de vista da resposta às ações de marketing, maximizando as diferenças entre segmentos (heterogeneidade) e minimizando as diferenças entre os membros de um mesmo segmento (homogeneidade). O próprio algoritmo utilizado na análise de conglomerados e os outros testes não paramétricos realizados garantem essa condição do ponto de vista estatístico e teórico. Quanto à resposta única de cada segmento aos estímulos de marketing, somente o teste prático de sua aplicação poderá elucidar.
- Dimensão Suficiente: Os segmentos identificados devem possuir um potencial de compra suficiente para justificar a própria existência e o desenvolvimento de uma estratégia específica de marketing (substanciais) e com razoável duração de vida econômica. Observou-se que os três *clusters* têm uma distribuição muito próxima de compradores com pequeno (entre 40 e 49 %), médio (entre 38 e 40 %) e grande (entre 11 e 21 %) potenciais. A tabela completa está apresentada no APÊNDICE 8. Considerando o número de membros por segmento, pode-se afirmar que o segmento 1 tem 56 membros (42%), o segmento 2 tem 34 membros (26%) e, finalmente, o segmento 3 com 43 membros (32%). Dessa forma, os três *clusters* apresentam um potencial de utilização de produto significativo e com longa duração

de vida econômica uma vez que, no Brasil, o consumo *per capita* do metal alumínio ainda é pequeno quando comparado com países desenvolvidos, significando que existe muito espaço para crescimento em novas aplicações e na substituição do aço por exemplo. O consumo *per capita* do Brasil foi 6,3 vezes menor do que o americano em 2007. (4,9 contra 31,2 kg/hab – ABAL, 2008, p. 28).

- Mensurabilidade: esse critério diz respeito às avaliações e mensurações sobre a dimensão, o poder de compra e as principais características dos segmentos. Como se trata de marketing empresarial e envolvendo empresas legalmente constituídas, fica mais fácil atender esse critério. A amostra considerada respondeu por um consumo de 126.568 toneladas/ mês que corresponde a 72% da oferta total.

- Acessibilidade: Os segmentos devem ser acessíveis ou alcançáveis e atendidos pelos diferentes programas de marketing (LAMBIN, 2000, p. 266-268). Outro critério que deveria ser testado praticamente, muito embora os autores Wedel e Kamakura (2000, p. 16) só façam restrição justamente a ele, quando é analisada a segmentação por benefícios.

O autor Day (1990, p.114), ao mesmo tempo que coloca muita ênfase na segmentação por benefícios procurados, também afirma que esses segmentos atendem os requisitos da segmentação efetiva:

- Suficientemente distintos em requisitos de custo e capital, em critérios de compra e comportamento dos clientes, a fim de justificar uma diferença significativa nas estratégias para servir os grupos. Presume-se, também, que possam ser erguidas barreiras à entrada de concorrentes em cada segmento.
- Substanciais o suficiente para justificar os custos incrementais de uma estratégia sob medida, inclusive produtos, programas e serviços diferenciados.
- Mensuráveis em termos de volume atual de vendas e taxa de crescimento.
- Duráveis o suficiente para que as diferenças usadas para justificar uma estratégia em particular não se evaporem antes do potencial de lucro se concretizar.
- Identificáveis, para que cada grupo distinto de clientes possa ser atingido com eficiência por meio de um esforço dirigido de vendas e comunicação.

Não foi possível verificar a validade da segmentação por meio de diferenciações pelas variáveis de relacionamento e demográficas. Infelizmente, os testes estatísticos não validaram sua significância. A realização de Análise de Correspondência perdeu, também, sua

relevância devido ao pequeno número de variáveis nominais associadas à formação dos *clusters*. Moura (2005, p. 104-105) enfrentou problema semelhante quando tentou realizar a comparação entre os conglomerados por benefícios obtidos e as características demográficas da amostra. O teste qui-quadrado não permitiu essa caracterização de forma estatisticamente significativa.

Talvez uma explicação para esse fato (validade estatística da segmentação de segunda ordem) seja a afirmação de que no marketing empresarial os benefícios procurados dependem menos das características psicológicas ou socioeconômicas do comprador e mais do uso externo do produto. No marketing empresarial, as variáveis situacionais específicas são, geralmente, muito mais relevantes do que as características gerais do cliente (DOYLE; SAUNDERS, 1985, p. 25).

Powers e Sterling (2008, p.171) afirmam que: essa abordagem é tipicamente de difícil implementação porque os segmentos com base nos benefícios procurados não são facilmente descritos em termos de variáveis demográficas.

Shapiro e Bonoma (1984, p.104) e Griffith e Pol (1994, p.39) complementam afirmando que a segmentação empresarial é, geralmente, um processo mais complexo do que a segmentação de mercados de consumo. Os produtos industriais, em geral, têm aplicações múltiplas e, dessa forma, produtos diferentes podem ser utilizados para as mesmas aplicações. Clientes empresariais variam, significativamente, de um para outro e é frequente a dificuldade para descobrir quais diferenças são importantes e quais irrelevantes. Em alguns contextos empresariais, o grau de diversidade é tal que parece não existir nada em comum.

Os resultados obtidos por Rao e Wang (1995, p. 72), igualmente, sugeriram que os segmentos de mercado derivados de atributos da oferta não são dependentes do volume de vendas, do tipo de indústria e de outras variáveis potenciais correlacionadas com os segmentos por benefícios (cargo, idade, nível de educação, anos de experiência, nível de supervisão na organização e tamanho da compra) como sugerido pela teoria organizacional de compra. Dessa forma, o estudo indicou que a ligação entre a segmentação tradicional e a por benefícios parece ser muito mais fraca do que o esperado.

A primeira etapa considerada como crítica da estrutura de procedimentos foi verificada empiricamente com bons resultados e compreendeu os passos: V-verificação de heterogeneidade do mercado; VI- identificação dos fatores determinantes do processo de decisão de compra e/ou benefícios procurados; VII- segmentação com base nos benefícios procurados; VIII- verificação da necessidade de segmentação de segunda ordem e IX- verificação da validade e estabilidade dos segmentos propostos. O passo IX foi analisado apenas do ponto de vista teórico.

A contribuição da presente tese fica associada e relativizada ao efeito que o trabalho possa ter, em primeiro lugar, no setor da Indústria do Alumínio, que receberá diretamente os resultados da pesquisa e os benefícios procurados pelos seus clientes, depois, nos outros setores do marketing empresarial que podem utilizar o conhecimento sistematizado, gerado e as proposições estabelecidas e, finalmente, o impacto do estudo no mundo acadêmico, provocando questionamentos, diálogos, discussões e reflexões sobre um assunto tão desafiador, intrigante, polêmico e de substancial efetividade na decisão da guerra competitiva e da conquista da vantagem competitiva.

Em resumo, todo o processo de segmentação apresentado ficará mais fácil, lógico e efetivo se as empresas buscarem um contínuo, profundo e obsessivo conhecimento sobre os seus clientes e também sobre os seus concorrentes.

7.1 Recomendações

A primeira recomendação é que a estrutura de procedimentos proposta deveria ser aplicada pelas empresas do setor a uma situação real, para a verificação completa do seu comportamento. Os produtores de alumínio poderiam se beneficiar das propostas, conclusões e recomendações do estudo, inclusive verificando a validade e o sentido prático, nos seus mercados, dos benefícios procurados identificados.

Trabalhos futuros poderiam ser desenvolvidos seguindo a mesma linha mestra e aplicados a outros setores do marketing empresarial ou mesmo do marketing de consumo e de serviços. Outros pesquisadores poderiam, também, verificar empiricamente a validade das outras etapas da estrutura de procedimentos contribuindo para a sua completa validação. Outra etapa

considerada bastante crítica pela literatura e que mereceria muita atenção e pesquisa é a implementação da segmentação e dos programas de marketing.

7.2 Limitações

As principais limitações do estudo dizem respeito ao tamanho da amostra, o tipo de amostragem não probabilística e os respondentes de diferentes níveis hierárquicos.

O tamanho da amostra (134 observações) pode ter sido responsável pelo fato de alguns testes estatísticos (qui-quadrado) não apontarem para a significância, impossibilitando a consecução de análises de descrição dos segmentos com base em outras características como, por exemplo, relacionamento e construção civil (segmentação de segunda ordem) e também da aplicação da Análise de Correspondências.

Uma vez que a amostra utilizada foi do tipo não probabilística, todos os resultados obtidos não podem ser inferidos à população-alvo e ficam restritos à própria amostra.

Como a pesquisa foi respondida por profissionais de diferentes níveis hierárquicos (de presidentes a compradores) e cada nível hierárquico, pela própria posição na empresa, apresenta diferentes visões (estratégica, tática e operacional), influencia, provavelmente, na formação dos segmentos o que pode ter causado algum viés na análise.

Outra limitação importante neste tipo de estudo é que a pesquisa reflete a opinião de apenas um dos vários participantes que podem estar envolvidos no processo de compra.

As limitações apresentadas estão ligadas diretamente à grande dificuldade da realização da pesquisa empírica no tocante à aceitação, comprometimento e participação das empresas da indústria de transformação na pesquisa.

Qualquer tentativa de superação dessas limitações no futuro: amostra de maior tamanho, amostra probabilística, limitação dos respondentes por cargos e níveis hierárquicos, colocaria um grau de dificuldade ainda maior no processo de coleta de dados, com impacto na pesquisa e, principalmente, na utilização, por exemplo, da análise fatorial.

A inclusão da variabilidade da oferta de todos os concorrentes e para cada um dos atributos no instrumento de pesquisa, visando à identificação da determinância de cada um dos atributos, seria um outro grande fator de complexidade do instrumento de pesquisa e da sua aplicação.

A impossibilidade de aplicação prática, real e da verificação e do acompanhamento do comportamento de todas as etapas da estrutura de procedimentos, proposições e conclusões do estudo, que exigiriam um tempo substancial do pesquisador, representaram outra expressiva limitação.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____.; KUMAR V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ALUMÍNIO – ABAL. **Anuário estatístico 2008**. São Paulo, 2009.

ABELL, Derek F.; *Managing with dual strategies: mastering the present preempting the future*. New York: Free Press, 1993.

ADCOCK, Dennis. *Marketing strategies for competitive advantage*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

AGELL, Pere; SEGARRA, José Antonio. *Escuchando la voz del Mercado: decisiones de segmentación y posicionamento*. Pamplona: Eunsa, 2001.

ALBERT, Terri C. *Need-based segmentation and customized communication strategies in a complex-commodity industry: a supply chain study*. **Industrial Marketing Management**. v.32, p.281-290, 2003.

ALBRAS. Disponível em: <http://albras.net/>. Acesso em: 21/11/2009.

ALCOA. Disponível em: <http://www.alcoa.com/brazil/pt/home.asp>. Acesso em 21/11/2009.

ALPERT, Mark I. *Identification of determinant attributes: a comparison of methods*. **Journal of Marketing Research**. V. 8, p. 184-191, 1971.

_____. *Unresolved issues in identification of determinant attributes*. **Advances in Consumer Research**. V.7, p. 83-88, 1980.

ALUNORTE. Disponível em: <http://www.alunorte.net>. Acesso em 21/11/2009.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. *Business market management : understanding, creating and delivering value*. 2nd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2003.

ANDRADE, Maria Lúcia Amarante; CUNHA, Luiz M. da Silva; GANDRA, Guilherme Tavares. **A Indústria do alumínio**: desempenho e impactos da crise energética. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n.14, p. 3-26, set. 2001.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: liderança & colaboração no mundo competitivo. São Paulo: McGraw Hill, 2007.

BENNION JR, Mark L. *Segmentation and positioning in a basic industry*. **Industrial Marketing Management**. v.16, p.9-18, 1987.

BEST, Roger J. *Market-based management*: strategies for growing customer value and profitability. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

BERRIGAN, John; FINKBEINER, Carl. *Segmenting marketing: new methods for capturing business markets*. New York: Haper Business, 1992.

BINGHAM JR., Frank G.; RAFFIELD III, Barney T. *Business to business marketing management*. Boston: Irwin, 1990.

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge Castellá; MARTINÉZ, Francesc. **Introdução à estatística**: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Consumer behavior*. 9th ed. Ohio: South-Western, 2001.

BOYD, Harper W. Jr.; WALKER, Orville C. Jr.; LARRÉCHÉ, Jean-Claude. *Marketing management: a strategic approach with a global orientation*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

BONOMA, Thomas V.; SHAPIRO, Benson P. **Sucesso e marketing industrial**: a obtenção de lucros através da racionalização do mercado. São Paulo: Harbra, 1991.

_____. *Evaluating market segmentation approaches*. **Industrial Marketing Management**. v.13, p. 257-268, 1984.

BRADLEY, Frank. *Strategic marketing in the customer driven organization*. Chichester: John Wiley & Sons, 2003.

BRANDT, C. Steven. *Dissecting the Segmentation Syndrome*. **Journal of Marketing**. v.30, p. 22-27, 1966.

CBA – Companhia Brasileira de Alumino. Disponível em: <http://www.cia-brasileira-aluminio.com.br> Acesso em 21/11/2009.

CALANTONE, Roger J.; SAWYER, Alan G. *The Stability of benefit segments*. **Journal of Marketing Research**, v. XV, p. 395-404, August, 1978.

CAVALCANTI, Marcos de Albuquerque. Efeitos Perversos da segmentação In: RICHES, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHÉRON, E.J.; KLEINSCHMIDT, E.J. *A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework*. **International Journal of Research in Marketing**, v.2, p. 101-115, 1985.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLELAND, Alan S.; BRUNO, Albert V. *The market value process: bridging customer and shareholder value*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

COLLIS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

COUTINHO, Luciano G. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**: competitividade da indústria do alumínio. MCT: Campinas, 1993.

CRAVENS, David W. *Strategic marketing*. 4th ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

DANNEELS, Erwin. *Market segmentation: normative model versus business reality*. **European Journal of Marketing**. v. 30, n.6, p. 36-51, 1996.

DAY, George S.; SHOCKER, Allan D.; SRIVASTAVA, Rajendra K. *Customer-oriented approaches to identifying product-markets*. **Journal of Marketing**, v.43, p.8-19, 1979.

_____. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *The market driven organization: understanding, attracting and keeping valuable customers*. New York: Free Press, 1999.

_____. *Market driven strategy*. New York: Free Press, 1990.

DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon. *Market segmentation success: making it happen!* New York: The Haworth Press, 2008.

_____.; WENSLEY, Robin. *Segmentation analysis for industrial markets*. **European Journal of Marketing**. v.36, n.1/2, p.231-251, 2002.

DOYLE, Peter; SAUNDERS, John. *Market segmentation and positioning in specialized industrial markets*. **Journal of Marketing**, v.49, p.24-32, 1985.

_____. *Market segmentation by factor analysis*. **European Journal of Marketing**. Vol.6, n.1, p.1-5, 1972.

DUNN-RANKIN, Peter; KNEZEC, Gerald A.; WALLACE, Susan; ZHANG, Shuqiang. *Scaling methods*. 2nd ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

ECKLES, Robert W. *Business marketing management: marketing of business products and services*. New Jersey: Prentice –Hall, 1990.

EVANS, Martin. Segmentação de mercado In: BAKER, Michael J.(Org.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FABRIGAR, Leandre R.; WEGENER, Duane T.; MACCALLUM, Robert C.; STRAHAN, Erin J. *Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research*. **Psychological Methods**. v.4, n.3, p.272-299, 1999.

FRANK, Ronald E.; MASSY, William F.; WIND, Yoram. *Market segmentation*. New Jersey: Prentice –Hall, 1972.

GOLLER, Susanne; HOGG, Annik; KALAFATIS, Stavros P. *A new research agenda for business segmentation*. **European Journal of Marketing**. v.36, n.1/2, p. 252-271, 2002.

GOUVÊA, Maria Aparecida; TOLEDO, Geraldo Luciano; RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira. Segmentação de mercado: procedimento e técnicas o caso de uma empresa de serviços. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD, 3., 1999, São Paulo. Anais... São Paulo, 1999.

GRANT, Robert M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. **California Management Review**, Berkeley, v.33, n.3, p.114-133, spring, 1991.

GREEN, Paul E. *A new approach to market segmentation*. **Business Horizons**, p. 61-73, february 1977.

GRIFFITH, Rodney L.; POL Louis G. *Segmenting industrial markets*. **Industrial Marketing Management**. v.23, p. 39-46, 1994.

GRISI, Celso Cláudio Hildebrand. **Contribuições ao estudo das técnicas de segmentação de mercado - uma análise de dados sobre apostadores de loteria federal**. São Paulo, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALEY, Russel. *Benefit segmentation: a decision-oriented research tool*. **Journal of Marketing**. v.32, p. 30-35, 1968.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, Davis L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HELPER, J.P.; ORSONI, J. **Marketing**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IACOBUCCI, Dawn (Org.). **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. São Paulo: Futura, 2001.

JAIN, Dipak. Gerenciando o desenvolvimento de novos produtos para uma vantagem competitiva estratégica In: IACOBUCCI, Dawn (Org.). **Os desafios do marketing:**

aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; BERKOWITZ, Eric N.; RUDELIUS, William. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. **Journal of Marketing**. v.54, p.1-18, april, 1990.

_____.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. *MARKOR: a measure of market orientation*. **Journal of Marketing Research**. v.XXX, p.467-477, november, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. ; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRISHNAMURTHI, Lakshman. Estratégias e táticas de estabelecimento de preços In: IACOBUCCI, Dawn (Org.). **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 3. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995.

_____. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LEHMANN, Donald R.; O'SHAUGHNESSY, John. *Difference in attribute importance for different industrial products*. **Journal of Marketing**. V.38, p.36-42, april, 1974.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LICHTENTHAL, J.David; GOODWIN, Stephen A. *Product attributes for business markets: implications for selling and sales mangement*. **Psychology & Marketing**. v.23(3), p. 225-251, 2006.

LIMA, Cecília Pimenta. Um modelo composto de segmentação In: RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo: Nobel, 1991.

MAIER, J.; SAUNDERS, J.A. *The implementation of segmentation in sales management.* **The Journal of Personal Selling and Sales Management.** v.10, 1990, p.39-48.

MALHOTRA, K. Naresh; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATEAR, Sheelagh; GRAY, Richard. *Benefit segments in a freight transport market.* **European Journal of Marketing.** v. 29, n.12, p. 43-58, 1995.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

McCARTHY, E. J. **Marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 1982.

McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

_____. DUNBAR, Ian. *Market segmentation: how to do it, how to profit from it.* 2nd ed. London: Macmillan Press, 1998.

_____. DUNBAR, Ian. *Market segmentation: how to do it, how to profit from it.* Amsterdam: Elsevier, 2004.

_____. CHRISTOPHER, Martin. *Marketing: a complete guide.* New York: Palgrave Macmillan, 2003.

_____. *Market segmentation.* In: *Marketing management: a relationship marketing perspective.* New York: Palgrave, 2000.

MYERS, James H.; ALPERT, Mark L. *Semantic confusion in attitude research: salience vs. importance vs. determinance*. **Advances in Consumer Research**. v.4, p.106-110, 1977.

_____. *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association, 1996.

MICHEL, Daniel; NAUDÉ, Peter; SALLE, Robert; VALLA, Jean-Paul. *Business to business marketing*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

MINERAÇÃO RIO DO NORTE. Disponível em: http://www.mrn.com.br/index_1024.htm. Acesso em 21/11/2009.

MORIARTY, Rowland T.; REIBSTEIN, David J.. *Benefit segmentation in industrial markets*. **Journal of Business Research**. v.14, p. 463-486, 1986.

MORRIS, Michael H.; PITT, Leyland F.; HONEYCUTT, Earl D. *Business to business marketing: a strategic approach*. 3rd Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

MOURA, Maurício Costa. **Modelo para segmentação por benefícios de consumidores bancários pessoas físicas- uma aplicação em São Paulo**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MÜHLBACHER, Hans; DREHER, Angelika; GABRIEL-RITTER, Angelika. *MIPS- Managing industrial positioning strategies*. **Industrial Marketing Management**. v.23, p. 287-297, 1994.

MYERS, James H. *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association, 1996.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, 1990.

NEAL, William D.; WURST, John. *Advances in market segmentation*. **Marketing Research**. v.13, 1, p.14-18, spring 2001.

NOVELIS. Disponível em <http://www.novelis.com.br/NovelisBrasil>. Acesso em 26/11/2009.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Panorama setorial do alumínio e das empresas integradas.** Instituto Observatório Social: Florianópolis, 2003

PEASE, C.M.; BULL, J. J.. *A template for scientific inquiry*. Disponível em: <<http://www.utexas.edu/courses/bio301d/Topics/Scientific.method/Text.html>>. Acesso em 26/11/2007.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais:** a complementaridade do SPSS. 2.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2000.

PETT, Marjorie A.; LACKEY, Nancy R.; SULLIVAN, John J. *Making sense of factor snalysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research*. California: Sage Publications, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996b.

_____. O que é estratégia? In: **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWERS, Thomas L.; STERLING, Jay U. *Segmenting business-to-business markets: a micro-macro linking methodology*. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 23/3, p.170-177, 2008.

PRADO, Eduardo Picón; MALLOU, Jesús Varela; MANGÍN, Jean-Pierre Lévy. *Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Pearson Educación, 2004.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing:** conceitos e estratégias. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RAJAGOPAL, Shan. *Organisational buying behavior*. In: BAKER, Michael J. **Marketing: theory and practice**. 3rd ed. London: Macmillan Press, 1995.

REIS, Elizabeth. **Estatística multivariada aplicada**. 2.ed. Lisboa: Edições Silabo.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José A. de Souza; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lyndoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

_____. Segmentação de mercado: uma visão de conjunto. In: RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991.

RIES, Al; TROUT Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

ROBERTS, Keith J. *How to define your market segment*. In: McDONALD, Malcolm. **Marketing strategies: new approaches, new techniques**. Oxford: Elsevier, 1995.

RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edilson. **Introdução à análise multivariada**. In: CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO, Claudio H.; PERIN, Marcelo G. Uma análise crítica da escala MARKOR e suas dimensões teóricas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAUNDERS, J.A.; *Cluster analysis for market segmentation*. **European Journal of Marketing**. 14, p.422-435, 1980.

SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia; TOLEDO, Geraldo Luciano. Valor percebido- a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO -SEMEAD*, 5., 2001, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2001.

_____. **O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SCHNAARS, Steven P. *Marketing strategy: customers and competition*. 2nd ed. New York: Free Press, 1998.

SCHEWE, Charles D.; HIAM Alexander. **MBA: curso prático: marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SHAPIRO, Benson P.; BONOMA, Thomas V. *How to segment industrial markets*. **Harvard Business Review**, p. 104-110, May-June, 1984.

SHARPE, Louis K.; GRANZIN, Kent L. *Brand attributes that determine purchase*. **Journal of Advertising Research**. v.14, n.2, p. 39-42, 1974.

SIQUEIRA, Antonio C. Barroso. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____.; TOLEDO, Geraldo Luciano. Segmentação em mercados industriais: fatores restritivos e contributivos ao desempenho de marketing. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO-SEMEAD*, 5., 2001, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2001.

_____. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SMITH, Wendell. *Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies*. **Journal of Marketing**. v..21, p.3-8, 1956.

SPEKMAN, Robert E. *Segmenting buyers in different types of organizations*. **Industrial Marketing Management**. v.10, p.43-48, 1981.

SUDHARSHAN, D.; WINTER, Frederick. *Strategic segmentation of industrial markets*. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v.13, n.1, p. 8-21, 1998.

SWINYARD, W. *Market segmentation in retail service: a multi-attribute approach*. **Journal of Retailing**, v.53, p. 27-34, 1977.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 2008.

TOLEDO, Geraldo Luciano; AMIGO, Ricardo J. R. Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v.1, n.30, 1999.

_____. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. São Paulo, 1972. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____.; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do modelo Delta: o caso de uma *holding* latino-americana líder em P&D&I. **O&S-Organizações e Sociedade**. v.14, n.41, Abril/Junho, 2007.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: Perseus Book, 1995.

VALESUL. Disponível em: <http://www.valesul.com.br/cpub/pt/site/index.php>. Acesso em 21/11/2009.

VERHALLEN, Theo M.M.; FRAMBACH, Ruud T.; PRABHU, Jaideep. *Strategy-based segmentation of industrial markets*. **Industrial Marketing Management**. v.27, p. 305-313, 1998.

WEBSTER JR., Frederick E. *Industrial marketing strategy*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.

WEDEL, Michel; KAMAKURA, Wagner. *Market segmentation: conceptual and methodological foundation*. 2nd ed. Norwell: Kluwer Academic Publishers, 2000.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *A strategic framework for defining and segmenting markets*. **Journal of Strategic Marketing**. V.14, p. 115-127, June, 2006.

_____. *Handbook of market segmentation: strategic targeting for business and technology firms*. 3rd ed. New York: The Haworth Press, 2004.

WIND, Yoram; CARDOZO, Richard. *Industrial market segmentation*. **Industrial Marketing Management**, v.3, p. 153-166, 1974.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILBER, Moisés Ari; MORAES, Claudio Alberto; ADES, Cely; CAPELLA, Cynthia Rachel N.; CAMPOS, Carla Cristina Cardoso. **Estratégia competitiva: um estudo da indústria do alumínio**. São Paulo: Mackpesquisa, 2006.

APÊNDICES

- APÊNDICE 01 – Instrumento da Pesquisa Descritiva
- APÊNDICE 02 – Planilha Geral dos Dados
- APÊNDICE 03 – Teste de Normalidade
- APÊNDICE 04 – Análise Estatística Descritiva
- APÊNDICE 05 – Análise de Conglomerados Hierárquicos
- APÊNDICE 06 – Aglomerados e seus casos – *Cluster Membership*
- APÊNDICE 07 – Tabelas de Tabulação Cruzada

APÊNDICE 01 – INSTRUMENTO DA PESQUISA DESCRITIVA

Questionário da Pesquisa de Campo com os Transformadores de Alumínio

O questionário apresentado permitirá estudar a segmentação de mercados empresariais com base nos benefícios procurados na indústria de transformação de alumínio visando atingir o objetivo geral da tese de doutoramento.

Sua empresa foi escolhida para participação na pesquisa, a partir das informações fornecidas pela ABAL, devido a sua importância no contexto do Setor.

Suas respostas serão mantidas em rigoroso sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos (tese de doutorado). Os dados e informações publicados serão adequadamente trabalhados, de forma a garantir o anonimato da sua empresa.

Sua participação é de fundamental importância e não exigirá mais do que sete minutos do seu precioso tempo. Desde já fica estabelecido o meu compromisso de enviar uma síntese dos resultados obtidos às empresas participantes.

A tese de doutorado está sendo desenvolvida pelo pesquisador Cláudio Alberto de Moraes da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e orientada pelo Prof. Dr. Fauze Najib Mattar.

A Associação Brasileira do Alumínio (ABAL) não apenas tem conhecimento desta pesquisa como também apóia institucionalmente a sua realização, por meio do suporte do centro de informações e de fornecimento de dados consolidados do mercado de alumínio.

Agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Telefone celular e e-mails para contatos: (11) 9995-8652, camoraes@usp.br e camoraes@mackenzie.br

*** Obrigatório**

Parte superior do formulário

Empresa *

Data *

Nome do Respondente

Cargo *

- ☐ Supervisor de Suprimentos
- ☐ Gerente de Suprimentos
- ☐ Gerente
- ☐ Gerente Técnico
- ☐ Diretor
- ☐ Sócio Diretor
- ☐ Outro:

Localização da Empresa * Cidade

Localização da Empresa * Estado

Principais Produtos Finais *

Consumo Mensal em Toneladas * Alumínio Primário

Consumo Mensal em Toneladas * Ligas de Alumínio

Consumo Mensal em Toneladas * Alumínio Reciclado

Principais Ligas *

Maior Fornecedor *

Segundo Maior Fornecedor *

Assinale com um clique os produtos fabricados pela sua empresa com base no processo produtivo *

- ☐ Laminados
- ☐ Fundidos
- ☐ Forjados
- ☐ Extrudados
- ☐ Trefilados
- ☐ Destrutivos
- ☐ Pó
- ☐ Outro:

Assinale com um clique os mercados atendidos *

- ☐ Embalagens
- ☐ Transportes
- ☐ Eletricidade
- ☐ Construção Civil
- ☐ Bens de Consumo
- ☐ Máquinas e Equipamentos
- ☐ Outro:

Relacionamento da sua empresa com o maior fornecedor de alumínio primário e ou de suas ligas * Assinale com um clique sua resposta

- ☐ Transações Repetitivas: Baixo relacionamento e pequena troca de informações
- ☐ Relacionamento de Longo Prazo: Médio relacionamento e média troca de informações
- ☐ Parcerias: Alto relacionamento e grande troca de informações
- ☐ Alianças Estratégicas: Intenso relacionamento e elevada troca de informações

Valorização dos Atributos da Oferta do Produto

Como o(a) Sr.(a) classifica a importância dada pela sua empresa aos seguintes atributos da oferta do produto, no processo de decisão de compra de alumínio primário e de suas ligas? Atribua qualquer valor entre zero e quatro. Separe e dê nota máxima somente para aqueles atributos essenciais ou determinantes para sua empresa se decidir a respeito de um fornecedor. Use como referência a escala: 0 – sem nenhuma importância, 1 – pouco importante, 2 – razoavelmente importante, 3 – muito importante, 4 – extremamente importante.

1-Reputação do Fornecedor *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

2-Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

3-Atendimento (disponibilidade, empatia, entusiasmo e objetividade) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

4-Serviços de Vendas (visitas frequentes, consultoria técnica/comercial e solução de problemas) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

5-Serviços Pós-Vendas (treinamentos e assistência técnica) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

6-Capacidade Técnica do Fornecedor (pesquisa e desenvolvimento de produto e processo) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

7-Utilização de Comércio Eletrônico (*e-commerce*) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

8-Velocidade de Resposta do Fornecedor as Solicitações *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

9-Prazo de Entrega do Produto *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

10-Financiamento e Prazos para Pagamento do Produto *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

11-Fornecedor Não Ser Concorrente *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

12-Conformidade/Qualidade do Produto *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

13-Coleta e Processamento de Sucata *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

14-Linha Ampla de Produtos *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

15-Preços Competitivos *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

16-Entendimento do Negócio do Cliente (vendedor especializado) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

17-Relação Comercial Especial (relacionamento, compreensão, confiança e entendimento) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

18-Confabilidade do Fornecedor *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

19-Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

20-Comunicação Fácil com o Fornecedor *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

21-Identidade da Marca do Fornecedor *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

22-Responsabilidade Social do Fornecedor *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

23-Desempenho/Produtividade do Produto *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

24-Flexibilidade Produtiva Frente as Necessidades dos Clientes *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

25-Garantia de Fornecimento *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

26-Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

27- Redução dos Custos Operacionais do Cliente (no recebimento, movimentação e utilização do produto) *

- ☐ 0-sem nenhuma importância
- ☐ 1-pouco importante
- ☐ 2-razoavelmente importante
- ☐ 3-muito importante
- ☐ 4-extremamente importante

APÊNDICE 02 – PLANILHA GERAL DOS DADOS

Variável	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27
Caso																											
1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3
2	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
3	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	4	3	2	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	1	3
4	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3
5	3	1	2	2	2	2	0	3	3	2	1	4	1	3	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	2
6	4	3	3	3	2	2	1	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	1	3	2	4	3	3
7	3	4	3	2	2	3	1	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4
8	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4
9	1	2	3	2	1	1	1	3	3	0	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	0	4	3	3	0	3
10	3	2	3	1	1	2	1	3	4	4	0	2	2	0	4	4	4	3	3	3	1	2	2	3	4	2	1
11	3	3	3	2	1	3	0	4	4	3	4	3	0	1	4	1	4	3	4	4	2	3	2	2	4	1	3
12	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4
13	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2	3
14	4	4	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	0	4	4	2	4	4	4	4	1	0	4	2	4	2	4
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
16	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	4	1	2	4	1	4	4	4	4	3	1	3	4	4	3	3
17	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
18	4	0	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	0	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4
19	3	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	4	2	1	4	0	4	4	3	3	0	3	4	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
21	4	3	3	3	2	4	1	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	3	2	2	4	3	4	2	3
22	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
24	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4
25	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	1	4	3	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	1	4
26	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
28	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4
29	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	1	3	3	1	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4
30	3	2	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	4
31	3	3	4	3	2	3	1	3	4	4	2	4	2	0	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	4
32	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
33	3	3	4	4	3	2	1	4	4	3	4	4	2	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3
34	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3

Variável	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27
Caso																											
35	4	3	4	2	3	3	1	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3
36	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	2	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
37	3	1	3	3	2	3	1	3	3	4	0	3	1	0	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	0	1
38	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
39	4	4	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4
40	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
42	3	3	4	2	2	3	2	4	3	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	2	2
43	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
44	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	2	4	1	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	2	3
45	4	2	3	3	4	4	2	4	3	1	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	2	3	4	3	2	3
46	4	1	3	0	0	0	0	2	3	3	3	3	2	1	4	1	4	4	4	4	0	3	3	4	4	3	4
47	4	3	3	2	1	1	0	3	3	1	3	4	1	1	3	1	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2
48	3	3	2	2	1	3	0	1	3	1	2	4	4	0	4	4	4	3	3	3	0	1	3	2	4	1	3
49	4	1	2	2	4	4	1	4	4	2	1	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
50	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	1	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3
51	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	3	3	3	3	3	0	3	4	1	1	4	3	1	4	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	3	4
53-Outlier	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	2	3	2	3	4	2	3	4	3	4	4	1	1	2	4	4	4	3	3	1	1	3	4	4	1	2
55	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
56	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
57	4	4	4	3	3	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
58	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3
59	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2
60	4	3	3	3	0	2	0	3	4	4	3	4	4	2	4	2	3	4	4	4	2	1	4	3	3	3	3
61	3	3	3	4	1	2	4	1	3	2	4	3	1	1	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	0	2
62	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	4	4	2	3	4	3	4	4	2	1	4	3	4	4	3	2	4	4	4	1	3	3	3	4	1	3
64	3	2	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
65	3	1	3	3	3	4	1	4	4	4	1	3	1	1	4	1	3	3	4	4	1	1	3	3	4	2	3
66	4	3	4	3	3	2	2	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
67	3	3	3	3	2	3	0	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3
68	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	2	4	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	4

Variável	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27
Caso																											
69	4	3	4	4	3	3	1	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
70	2	3	4	3	3	4	1	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	1	2
71	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
72	3	3	4	2	3	4	1	3	4	3	2	4	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3
73	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4
74	3	2	4	4	3	3	1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4
75	3	3	3	1	1	1	2	3	4	4	2	4	0	2	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
76	4	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2	3
77	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
78	3	2	3	2	3	3	0	3	4	4	3	4	2	0	3	2	2	4	3	3	1	3	4	3	4	1	4
79	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
80	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	2	4	3	2	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
81	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	1	4	1	2	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3
83	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
84	3	2	3	3	1	3	1	3	3	3	1	4	1	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3
85	3	4	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	2	2	3
86	3	2	4	4	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	1	2	3	3	4	3	4
87	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	4	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	2
88	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	0	2	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4
89	4	2	4	4	3	4	1	4	4	4	1	4	3	1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
90	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
91	4	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4
92	2	3	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4
93	3	2	3	2	1	3	2	3	4	1	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2
94	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3
95	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
96	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	3
97	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1
98	4	2	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	1	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
99	3	2	3	2	4	4	3	4	4	2	2	4	1	1	3	3	3	4	4	2	1	3	3	3	3	2	3
100	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3
101	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4
102	2	2	4	2	1	3	1	4	4	2	4	4	1	3	4	4	4	4	4	3	0	0	3	1	4	4	1

APÊNDICE 03 – TESTE DE NORMALIDADE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV

Variável	Estatística	df	Sig.
Reputação do Fornecedor	0,287	133	0,000
Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição	0,254	133	0,000
Atendimento	0,296	133	0,000
Serviços de Vendas	0,238	133	0,000
Serviços Pós-Vendas	0,267	133	0,000
Capacidade Técnica do Fornecedor	0,267	133	0,000
Utilização de Comércio Eletrônico	0,214	133	0,000
Velocidade de Resposta do Fornecedor	0,311	133	0,000
Prazo de Entrega	0,424	133	0,000
Financiamento e Prazos para Pagamento	0,234	133	0,000
Fornecedor Não ser Concorrente	0,195	133	0,000
Conformidade/Qualidade do Produto	0,462	133	0,000
Coleta e Processamento de Sucata	0,297	133	0,000
Linha Ampla de Produtos	0,232	133	0,000
Preços Competitivos	0,436	133	0,000
Entendimento do Negócio do Cliente	0,293	133	0,000
Relação Comercial Especial	0,266	133	0,000
Confiabilidade do Fornecedor	0,432	133	0,000
Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística	0,461	133	0,000
Comunicação Fácil com o Fornecedor	0,303	133	0,000
Identidade da Marca do Fornecedor	0,230	133	0,000
Responsabilidade Social do Fornecedor	0,263	133	0,000
Desempenho/Produtividade do Produto	0,334	133	0,000
Flexibilidade Produtiva	0,270	133	0,000
Garantia de Fornecimento	0,458	133	0,000
Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo	0,260	133	0,000
Redução dos Custos Operacionais	0,247	133	0,000

APÊNDICE 04 – ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Frequências

Reputação do Fornecedor

Reputação do Fornecedor		
N	Válidos	133
		0
Mediana		3,00
Moda		4
Mínimo		0
Máximo		4

Reputação do Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	63	47,4	47,4	47,4
muito importante	62	46,6	46,6	94,0
razoavelmente importante	6	4,5	4,5	98,5
pouco importante	1	0,8	0,8	99,2
sem nenhuma importância	1	0,8	0,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Reputação do Fornecedor

Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição

**Localização Geográfica dos Pontos
de Distribuição**

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	27	20,3	20,3	20,3
muito importante	59	44,4	44,4	64,7
razoavelmente importante	36	27,1	27,1	91,7
pouco importante	9	6,8	6,8	98,5
sem nenhuma importância	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição

Localização Geográfica dos Pontos de Distribuição

Atendimento

Atendimento		
N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Atendimento

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	49	36,8	36,8	36,8
muito importante	74	55,6	55,6	92,5
razoavelmente importante	9	6,8	6,8	99,2
sem nenhuma importância	1	,8	,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Atendimento

Serviços de Vendas

Serviços de Vendas

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Serviços de Vendas

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	38	28,6	28,6	28,6
muito importante	57	42,9	42,9	71,4
razoavelmente importante	33	24,8	24,8	96,2
pouco importante	3	2,3	2,3	98,5
sem nenhuma importância	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Serviços de Vendas

Serviços Pós-Vendas

Serviços Pós-Vendas		
N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Serviços Pós-Vendas

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	28	21,1	21,1	21,1
muito importante	58	43,6	43,6	64,7
razoavelmente importante	28	21,1	21,1	85,7
pouco importante	16	12,0	12,0	97,7
sem nenhuma importância	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Serviços Pós-Vendas

Capacidade Técnica do Fornecedor

Capacidade Técnica do Fornecedor

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Capacidade Técnica do Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	51	38,3	38,3	38,3
muito importante	57	42,9	42,9	81,2
razoavelmente importante	16	12,0	12,0	93,2
pouco importante	6	4,5	4,5	97,7
sem nenhuma importância	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Capacidade Técnica do Fornecedor

Utilização de Comércio Eletrônico

Utilização de Comércio Eletrônico

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		2,00
Moda		2
Mínimo		0
Máximo		4

Utilização de Comércio Eletrônico

	Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	4	3,0	3,0	3,0
muito importante	36	27,1	27,1	30,1
razoavelmente importante	52	39,1	39,1	69,2
pouco importante	31	23,3	23,3	92,5
sem nenhuma importância	10	7,5	7,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Utilização de Comércio Eletrônico

Velocidade de Resposta do Fornecedor

Velocidade de Resposta do Fornecedor

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		1
Máximo		4

Velocidade de Resposta do Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	68	51,1	51,1	51,1
muito importante	55	41,4	41,4	92,5
razoavelmente importante	7	5,3	5,3	97,7
pouco importante	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Velocidade de Resposta do Fornecedor

Prazo de Entrega

Prazo de Entrega

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		1
Máximo		4

Prazo de Entrega

	Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	92	69,2	69,2	69,2
muito importante	39	29,3	29,3	98,5
razoavelmente importante	1	0,8	0,8	99,2
pouco importante	1	0,8	0,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Prazo de Entrega

Financiamento e Prazos para Pagamento

Financiamento e Prazos para Pagamento

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		4
Mínimo		0
Máximo		4

Financiamento e Prazos para Pagamento

	Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	53	39,8	39,8	39,8
muito importante	48	36,1	36,1	75,9
razoavelmente importante	23	17,3	17,3	93,2
pouco importante	8	6,0	6,0	99,2
sem nenhuma importância	1	0,8	0,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Financiamento e Prazos para Pagamento

Financiamento e Prazos para Pagamento

Fornecedor Não ser Concorrente

Fornecedor Não ser Concorrente

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		4
Mínimo		0
Máximo		4

Fornecedor Não ser Concorrente

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Cumulative Percent
Válidos extremamente importante	42	31,6	31,6	31,6
muito importante	29	21,8	21,8	53,4
razoavelmente importante	32	24,1	24,1	77,4
pouco importante	27	20,3	20,3	97,7
sem nenhuma importância	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Fornecedor Não ser Concorrente

Fornecedor Não ser Concorrente

Conformidade/Qualidade do Produto

Conformidade/Qualidade do Produto

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		1
Máximo		4

Conformidade/Qualidade do Produto

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	102	76,7	76,7	76,7
muito importante	29	21,8	21,8	98,5
razoavelmente importante	1	,8	,8	99,2
pouco importante	1	,8	,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Conformidade/Qualidade do Produto

Coleta e Processamento de Sucata

Coleta e Processamento de Sucata

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Coleta e Processamento de Sucata

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	25	18,8	18,8	18,8
muito importante	62	46,6	46,6	65,4
razoavelmente importante	21	15,8	15,8	81,2
pouco importante	16	12,0	12,0	93,2
sem nenhuma importância	9	6,8	6,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Coleta e Processamento de Sucata

Coleta e Processamento de Sucata

Linha Ampla de Produtos

Linha Ampla de Produtos

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Linha Ampla de Produtos

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	17	12,8	12,8	12,8
muito importante	52	39,1	39,1	51,9
razoavelmente importante	41	30,8	30,8	82,7
pouco importante	17	12,8	12,8	95,5
sem nenhuma importância	6	4,5	4,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Linha Ampla de Produtos

Linha Ampla de Produtos

Preços Competitivos

Preços Competitivos		
N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		2
Máximo		4

Preços Competitivos					
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos	extremamente importante	95	71,4	71,4	71,4
	muito importante	31	23,3	23,3	94,7
	razoavelmente importante	7	5,3	5,3	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

Preços Competitivos

Entendimento do Negócio do Cliente

Entendimento do Negócio do Cliente

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Maximum		4

Entendimento do Negócio do Cliente

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	34	25,6	25,6	25,6
muito importante	67	50,4	50,4	75,9
razoavelmente importante	22	16,5	16,5	92,5
pouco importante	8	6,0	6,0	98,5
sem nenhuma importância	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Entendimento do Negócio do Cliente

Relação Comercial Especial

Relação Comercial Especial

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		1
Máximo		4

Relação Comercial Especial

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	52	39,1	39,1	39,1
muito importante	69	51,9	51,9	91,0
razoavelmente importante	9	6,8	6,8	97,7
pouco importante	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Relação Comercial Especial

Confiabilidade do Fornecedor

Confiabilidade do Fornecedor

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		2
Máximo		4

Confiabilidade do Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	91	68,4	68,4	68,4
muito importante	41	30,8	30,8	99,2
razoavelmente importante	1	0,8	0,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Confiabilidade do Fornecedor

Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística

Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		2
Máximo		4

Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística

	Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	99	74,4	74,4	74,4
muito importante	33	24,8	24,8	99,2
razoavelmente importante	1	,8	,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Pontualidade da Entrega e Serviços de Logística

Comunicação Fácil com o Fornecedor

Comunicação Fácil com o Fornecedor

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		1
Máximo		4

Comunicação Fácil com o Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	40	30,1	30,1	30,1
muito importante	78	58,6	58,6	88,7
razoavelmente importante	13	9,8	9,8	98,5
pouco importante	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Comunicação Fácil com o Fornecedor

Identidade da Marca do Fornecedor

Identidade da Marca do Fornecedor

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Identidade da Marca do Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	22	16,5	16,5	16,5
muito importante	50	37,6	37,6	54,1
razoavelmente importante	36	27,1	27,1	81,2
pouco importante	19	14,3	14,3	95,5
sem nenhuma importância	6	4,5	4,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Identidade da Marca do Fornecedor

Responsabilidade Social do Fornecedor

Responsabilidade Social do Fornecedor

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Responsabilidade Social do Fornecedor

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	27	20,3	20,3	20,3
muito importante	62	46,6	46,6	66,9
razoavelmente importante	36	27,1	27,1	94,0
pouco importante	5	3,8	3,8	97,7
sem nenhuma importância	3	2,3	2,3	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Responsabilidade Social do Fornecedor

Desempenho/Produtividade do Produto

Desempenho/Produtividade do Produto

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		0
Máximo		4

Desempenho/Produtividade do Produto

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	73	54,9	54,9	54,9
muito importante	54	40,6	40,6	95,5
razoavelmente importante	5	3,8	3,8	99,2
sem nenhuma importância	1	,8	,8	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Desempenho/Produtividade do Produto

Desempenho/Produtividade do Produto

Flexibilidade Produtiva

Flexibilidade Produtiva		
N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		1
Máximo		4

Flexibilidade Produtiva					
		Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos	extremamente importante	57	42,9	42,9	42,9
	muito importante	66	49,6	49,6	92,5
	razoavelmente importante	8	6,0	6,0	98,5
	pouco importante	2	1,5	1,5	100,0
	Total	133	100,0	100,0	

Flexibilidade Produtiva

Garantia de Fornecimento

Garantia de Fornecimento		
N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		4,00
Moda		4
Mínimo		2
Máximo		4

Garantia de Fornecimento

	Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	99	74,4	74,4	74,4
muito importante	32	24,1	24,1	98,5
razoavelmente importante	2	1,5	1,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Garantia de Fornecimento

Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo

**Tamanho do Pedido ou Lote
Mínimo**

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		0
Máximo		4

Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo

	Frequência	Percentual	PercentualVálido	Percentual Cumulativo
Válidos extremamente importante	13	9,8	9,8	9,8
muito importante	59	44,4	44,4	54,1
razoavelmente importante	40	30,1	30,1	84,2
pouco importante	15	11,3	11,3	95,5
sem nenhuma importância	6	4,5	4,5	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Tamanho do Pedido ou Lote Mínimo

Redução dos Custos Operacionais

Redução dos Custos Operacionais

N	Válidos	133
	Perdidos	0
Mediana		3,00
Moda		3
Mínimo		1
Máximo		4

Redução dos Custos Operacionais

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Validos extremamente importante	52	39,1	39,1	39,1
muito importante	63	47,4	47,4	86,5
razoavelmente importante	14	10,5	10,5	97,0
pouco importante	4	3,0	3,0	100,0
Total	133	100,0	100,0	

Redução dos Custos Operacionais

APÊNDICE 05 – ANÁLISE DE CONGLOMERADOS HIERÁRQUICOS

APÊNDICE 06 – AGLOMERADOS E SEUS CASOS – *CLUSTER MEMBERSHIP*

<i>Cluster 1</i> casos	<i>Cluster 2</i> casos	<i>Cluster 3</i> casos
2	5	1
3	7	4
6	9	8
10	18	13
11	19	14
12	21	15
16	25	17
22	31	20
23	35	24
26	37	27
28	39	30
29	46	36
32	48	40
33	49	42
34	52	43
38	54	44
41	60	47
45	67	55
50	70	56
51	72	57
58	74	59
61	78	62
63	86	64
65	89	66
68	92	69
73	97	71
75	106	77
76	109	79

<i>Cluster 1</i> casos	<i>Cluster 2</i> casos	<i>Cluster 3</i> casos
80	112	83
81	116	93
82	119	94
84	126	95
85	129	98
87	133	102
88		111
90		117
91		123
96		125
99		127
100		128
101		131
103		132
104		134
105		
107		
108		
110		
113		
114		
115		
118		
120		
121		
122		
124		
130		

APÊNDICE 07 – TABELAS DE TABULAÇÃO CRUZADA

Relacionamento X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Relacionamento	Transações repetitivas	Count	9	6	9	24
		% Cluster	16,1%	17,6%	20,9%	18,0%
	Relacionamento de longo prazo	Count	17	9	8	34
		% Cluster	30,4%	26,5%	18,6%	25,6%
	Parcerias	Count	21	16	20	57
		% Cluster	37,5%	47,1%	46,5%	42,9%
	Alianças Estratégicas	Count	9	3	6	18
		% Cluster	16,1%	8,8%	14,0%	13,5%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tamanho X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Tamanho	Grande	Count	11	7	5	23
		% Cluster	19,6%	20,6%	11,6%	17,3%
	Médio	Count	22	13	17	52
		% Cluster	39,3%	38,2%	39,5%	39,1%
	Pequeno	Count	23	14	21	58
		% Cluster	41,1%	41,2%	48,8%	43,6%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Laminados X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Laminados	0-Não	Count	47	30	32	109
		% Cluster	83,9%	88,2%	74,4%	82,0%
	1-Sim	Count	9	4	11	24
		% Cluster	16,1%	11,8%	25,6%	18,0%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Fundidos X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Fundidos	0-Não	Count	24	20	20	64
		% Cluster	42,9%	58,8%	46,5%	48,1%
	1-Sim	Count	32	14	23	69
		% Cluster	57,1%	41,2%	53,5%	51,9%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Forjados X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Forjados	0-Não	Count	55	34	42	131
		% Cluster	98,2%	100,0%	97,7%	98,5%
	1-Sim	Count	1	0	1	2
		% Cluster	1,8%	0,0%	2,3%	1,5%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Extrudados X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
extrudados	0-Não	Count	44	24	30	98
		% Cluster	78,6%	70,6%	69,8%	73,7%
	1-Sim	Count	12	10	13	35
		% Cluster	21,4%	29,4%	30,2%	26,3%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Trefilados X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
trefilados	0-Não	Count	50	33	41	124
		% Cluster	89,3%	97,1%	95,3%	93,2%
	1-Sim	Count	6	1	2	9
		% Cluster	10,7%	2,9%	4,7%	6,8%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Destrutivos X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Destrutivos	0-Não	Count	55	34	42	131
		% Cluster	98,2%	100,0%	97,7%	98,5%
	1-Sim	Count	1	0	1	2
		% Cluster	1,8%	0,0%	2,3%	1,5%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pó X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Pó	0-Não	Count	54	33	42	129
		% Cluster	96,4%	97,1%	97,7%	97,0%
	1-Sim	Count	2	1	1	4
		% Cluster	3,6%	2,9%	2,3%	3,0%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Outros produtos X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
outros produtos	0-Não	Count	48	28	41	117
		% Cluster	85,7%	82,4%	95,3%	88,0%
	1-Sim	Count	8	6	2	16
		% Cluster	14,3%	17,6%	4,7%	12,0%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Embalagens X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Embalagens	0-Não	Count	49	27	37	113
		% Cluster	87,5%	79,4%	86,0%	85,0%
	1-Sim	Count	7	7	6	20
		% Cluster	12,5%	20,6%	14,0%	15,0%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Transportes X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Transportes	0-Não	Count	32	21	27	80
		% Cluster	57,1%	61,8%	62,8%	60,2%
	1-Sim	Count	24	13	16	53
		% Cluster	42,9%	38,2%	37,2%	39,8%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Construção Civil X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Construção Civil	0-Não	Count	39	24	23	86
		% Cluster	69,6%	70,6%	53,5%	64,7%
	1-Sim	Count	17	10	20	47
		% Cluster	30,4%	29,4%	46,5%	35,3%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Bens de Consumo X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Bens de Consumo	0-Não	Count	31	22	26	79
		% Cluster	55,4%	64,7%	60,5%	59,4%
	1-Sim	Count	25	12	17	54
		% Cluster	44,6%	35,3%	39,5%	40,6%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Máquinas e Equipamentos X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Máquinas e Equipamentos	0-Não	Count	31	23	27	81
		% Cluster	55,4%	67,6%	62,8%	60,9%
	1-Sim	Count	25	11	16	52
		% Cluster	44,6%	32,4%	37,2%	39,1%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Outros mercados X Cluster			Cluster			Total
			1	2	3	
Outros mercados	0-Não	Count	50	31	35	116
		% Cluster	89,3%	91,2%	81,4%	87,2%
	1-Sim	Count	6	3	8	17
		% Cluster	10,7%	8,8%	18,6%	12,8%
Total		Count	56	34	43	133
		% Cluster	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

ANEXOS

ANEXO 01 – AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO DAY

ANEXO 02 – AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO - MARKOR

ANEXO 03 – AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO
HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY

ANEXO 01 – AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO DAY

Sua Organização é Orientada para o Mercado? (DAY, 2001, p. 238-245)

Este formulário de avaliação foi concebido para ser utilizado por equipes de alta gerência para estabelecer a orientação de sua organização. A finalidade é de ilustrar os traços das organizações orientadas para o mercado e ajudar as equipes a estabelecer prioridades para seu programa de mudança. Cada pergunta está colocada de forma que o lado direito represente desempenho superior – se não a melhor prática – ao passo que o lado esquerdo é uma prática deficiente.

I) Orientação Geral: Valores, Crenças e Comportamento

1. Quem assume a perspectiva do cliente?

Compreender as necessidades do cliente e a elas corresponder é trabalho do marketing

☐ — ☐ — ☐ — ☐

Todas as funções e atividades estão integradas no atendimento das necessidades de nossos clientes

2. Prioridades e interesses da alta gerência?

Os assuntos internos têm precedência – raramente há tempo disponível para visitas a clientes

☐ — ☐ — ☐ — ☐

Questões sobre clientes e concorrentes são da maior importância. Eles programam visitas regulares e solicitam ativamente *feedback* dos clientes

3. Ênfase em orientar a empresa no sentido de atender as necessidades e desejos dos mercados escolhidos?

A ênfase está em vender a quem quer que compre

☐ — ☐ — ☐ — ☐

Todas as decisões começam com o cliente e as oportunidades para vantagens

4. Como é vista a difusão de conhecimento sobre o mercado?

O fluxo de informações a respeito de clientes é impedido por uma mentalidade de *bunker*

☐ — ☐ — ☐ — ☐

Divulgamos livremente as informações a respeito dos clientes e de experiências bem-sucedidas ou não através de todas as funções da

empresa

5. Ênfase em desenvolvimento de estratégias?

Nossas estratégias operacionais são
reativas e focalizadas no curto
prazo

☐ ☐ ☐ ☐

Nossas estratégias operacionais são
guiadas por nossas crenças comuns
a respeito de como podemos criar
valor para os clientes

6. Orientação para visar os concorrentes?

Somos lentos para responder aos
concorrentes

☐ ☐ ☐ ☐

Todos se esforçam para superar os
concorrentes visados

7. Relacionamentos com os clientes?

A ênfase está em transações únicas

☐ ☐ ☐ ☐

A ênfase está na construção de
relacionamentos a longo prazo

8. Atitudes com relação a distribuidores?

Vistos como dutos passivos

☐ ☐ ☐ ☐

Vistos como parceiros a longo
prazo com interesses comuns

9. Disposição para inovar?

Os produtos e tecnologias
existentes impedem que se pense a
respeito de mudanças nas
necessidades e oportunidades do
mercado

☐ ☐ ☐ ☐

Esforço contínuo para achar
soluções melhores para os
problemas do cliente

10. Gerenciamento da qualidade?

A ênfase está em obter adequação
aos padrões internos

☐ ☐ ☐ ☐

A obtenção de qualidade superior
segundo a percepção do mercado é
uma alta prioridade para todas as
funções

11. Como é o pensamento da gerência a respeito do mercado é difundido e implantado na organização?

Mal

☐ ☐ ☐ ☐

Com sucesso

II) Capacidade de Sentir o Mercado

1. Até que ponto a empresa explora e entende seus clientes e parceiros de distribuição?

Limita-se às informações à disposição do público e feedback informal da equipe de vendas estratégicas

☐ ☐ ☐ ☐

Forte compromisso com uma perfeita compreensão do mercado com base para decisões

2. Extensão da monitoração do mercado?

Feita raramente além do acompanhamento de vendas e da participação

☐ ☐ ☐ ☐

Frequente e extensa – inclusive acompanhamento pós-vendas, da satisfação do cliente e monitoramento da qualidade

3. Disposição para contatar funcionários de clientes para trazer informações sobre o mercado para a gerência?

Pouca – não há incentivos nem mecanismos

☐ ☐ ☐ ☐

Excelente – há um fluxo contínuo de informações a respeito de necessidades de clientes e de atividades dos concorrentes

4. Extensão de busca por conceitos inovadores de produtos?

A busca se limita a copiar os concorrentes. Não é realizada nenhuma atividade formal

☐ ☐ ☐ ☐

Contínua e completa – inclusive a busca por necessidades latentes e insatisfeitas nos mercados-alvos

5. Frequência com a qual outras funções, além de vendas e marketing, se reúnem com clientes e distribuidores?

Raramente ou nunca

☐ ☐ ☐ ☐

Equipes multifuncionais fazem visitas frequentes

6. Conhecimento dos segmentos do mercado?

Limitado – baseado em dados disponíveis e na classificação do setor

☐ ☐ ☐ ☐

Extenso – são feitos investimentos consideráveis na identificação de segmentos com base em necessidades e na identificação de oportunidades em segmentos novos

7. Conhecimento dos concorrentes?

Limitado a dados facilmente
obtidos sobre concorrentes diretos

Conhecimento completo de todos
aqueles com oportunidade de
atender o cliente

8. Utilização das reclamações de clientes?

Reclamações são evidências de
fracassos

Reclamações são oportunidades
para aprender

9. Conhecimento da eficácia dos programas de marketing em relação ao seu custo?

Limitado a informações facilmente
obtidas

Extenso – baseado no cuidadoso
monitoramento de testes

10. Disposição para efetuar auditorias a posteriori de programas mal-sucedidos e comunicar amplamente os resultados?

Auditorias *a posteriori* são evitadas
porque normalmente equivalem a
uma busca dos culpados

Auditorias *a posteriori* são feitas de
forma sistemática e as lições para
melhorar são amplamente
recomendadas

11. Adequação dos sistemas de informação do mercado?

Bancos de dados incompatíveis e
dificuldades de *software* tornam
impossível a obtenção de
informações

Os sistemas tornam fácil, para
todos os gerentes, recuperar
informações abrangentes e atuais

12. Integração de informações sobre clientes e concorrentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos?

Mal-integrada

Amplamente integrada em todos os
estágios do processo

13. Papel da função de pesquisa de mercado?

Limitado a análises de vendas e
negociações ocasionais com
fornecedores externos de dados

Amplamente reconhecido pela
competência na realização de
estudos de mercado e no
desenvolvimento de
recomendações úteis sobre
estratégia

14. Dependência de terceiros para análise e interpretação do mercado?

Quase todos os estudos de mercado permanentes são feitos por consultores externos com pouco envolvimento da empresa

Dependência limitada, exceto para estudos especiais específicos

15. Divulgação das lições a respeito do comportamento do mercado e da atividade entre funções e países?

Os pesquisadores de mercado são os peritos no mesmo e ocultam seu conhecimento

Excelente – os conhecimentos são divulgados permanentemente em vários níveis

III) Capacidade de Relacionamento com o Mercado

1. Qual é a mentalidade predominante?

O foco está em atrair clientes e enfatiza transações isoladas

Os clientes são vistos como parceiros e ativos de negócios a serem gerenciados para lucro a longo prazo

2. Conhecimento da lealdade e lucratividade de cada cliente?

Limitado a pesquisas ocasionais de satisfação; os sistemas não podem fornecer informações sobre a lucratividade relativa

As informações estão amplamente disponíveis e são utilizadas para estimar o impacto do aumento de retenção do cliente sobre a lucratividade geral

3. Capacidade para diferenciar entre clientes?

Qualquer diferença em tratamento se deve a variações no nível corrente de vendas

As contas importantes, com potencial a longo prazo, têm tratamento especial e programas de formação de lealdade

4. Relacionamento com contas importantes?

As negociações são usualmente conflituosas e se resumem a concessões em preços a curto prazo

Há muita colaboração e ampla troca de informações e integração de sistemas conjuntos

5. Papel da equipe de vendas?

Atuam como porteiros que controlam todos os contatos com clientes e filtram os sinais do mercado para o restante da organização

Atuam como líderes de equipes multifuncionais em parceria com clientes importantes e coordenam os contatos de nível para nível

6. Aumento do esforço para adequar os sistemas operacionais ao objetivo de manter mais clientes?

Nenhum esforço sistemático está sendo feito ou estudado; não é uma prioridade estratégica

Sistemas, processos, medidas e incentivos apropriados são concebidos para aumentar a retenção de clientes

7. Como são vistos os intermediários da distribuição?

Vistos como dutos passivos a serem deixados de lado sempre que possível

Vistos como parceiros de negócios com interesses comuns a longo prazo

8. Utilização de avanços em tecnologia de redes?

Limitada a um *Web site* com catálogos e anúncios

Desenvolvendo ativamente maneiras para usar informações de clientes para modificar as ofertas e estreitar relacionamentos

9. Gerenciamento do valor da marca?

Pouca atenção dedicada ao valor de marcas ou maneiras para explorá-las

A organização está empenhada em compreender e proteger a base do valor das marcas e encontrar novas maneiras para explorá-lo

10. Aferição da eficácia do relacionamento?

Limitada aos índices usuais de receita, lucro e satisfação dos clientes

Os índices usuais são subordinados a índices de lealdade dos clientes, deserções e lealdade dos funcionários

IV) Visão Estratégica

1. Qual é a orientação do processo de planejamento?

O processo é conflituoso e orientado para controle; cada função o vê como um jogo de soma zero

O processo é cooperativo, com ênfase na criação de estratégias integradas

2. Concepção do processo de planejamento?

Procedimento tornado rotineiro que serve de prelúdio para o orçamento anual

Visão orientada para questões em tempo real que antecipa o futuro

3. Participação no processo de planejamento estratégico?

Participação limitada – ênfase em encontrar uma estratégia satisfatória

A ampla participação em equipes interfuncionais e a abertura para alternativas ampliam a criatividade e o empenho

4. Amplitude do horizonte de planejamento?

Foco no lucro do próximo ano e em retorno rápido

Foco na geração de valor a longo prazo para o acionista

Qualidade da análise estratégica?

O resultado é uma lista de pontos, fracos e fortes, riscos e oportunidades genéricos

Utilizada para identificar questões importantes e vantagens competitivas que podem ser usadas para proteger ou construir o negócio

5. Conhecimento do mercado?

Limitado a dados históricos sobre desempenho financeiro e estatísticas disponíveis em geral. Capacidade limitada para prever ações da concorrência

Profunda compreensão comum dos critérios de valor para o cliente, as fontes de lucros e comportamento da concorrência

6. Como são avaliadas as iniciativas do mercado?

Predomina uma mentalidade de curto prazo orientada para despesas

Uma mentalidade orientada para investimentos a longo prazo focaliza as receitas futuras

7. Adequação dos recursos de marketing?

Os recursos são inadequados para o trabalho a ser feito

Os recursos são adequados e são distribuídos com eficiência

8. Amplitude de visão e planejamento de risco?

Não é exigida

A gerência identifica formalmente os riscos mais importantes e desenvolve planos adequados

9. Tipo de revisão da estratégia pela alta gerência?

Anual, com ênfase em projeções financeiras e exigências orçamentárias

Periódica, centrada na qualidade das hipóteses a respeito de fundamentos estratégicos, da exequibilidade da estratégia e do gerenciamento de riscos

V) Sistemática Organizacional

1. Concepção da estrutura da organização?

A organização está estruturada em torno de funções ou de grandes famílias de produtos

A organização está estruturada em torno de segmentos de mercado; assim, as responsabilidades pelo atendimento das necessidades do mercado estão bem definidas

2. Relações entre departamentos e grupos funcionais?

Os departamentos são isolados – blocos verticais impedem a comunicação

Os departamentos dividem as informações espontaneamente e participam efetivamente de grupos multifuncionais

3. Compreensão da estratégia de operacional?

As funções têm hipóteses diferentes e conflitantes e carecem de uma compreensão comum de estratégia

Excelente – há compreensão e aceitação comuns da estratégia

4. Coordenação e integração de grupos funcionais e departamentos no atendimento das necessidades do cliente?

Hierarquia funcional com coordenação limitada por gerentes de produtos ou de segmentos e gerentes nacionais de contas

Coordenação dentro de equipes multifuncionais permanentemente designadas para processos essenciais e guiadas por uma equipe de integração estratégica

5. Capacidade dos sistemas de informação para apoiar a coordenação interfuncional?

Cada função tem sistemas e bases de dados separados e incompatíveis

Todos têm acesso imediato aos bancos de dados com informações completas sobre clientes e custos e podem se comunicar com todos na organização

6. Interações com clientes, clientela e membros do canal?

Um grupo de vendas forte “possui” as relações com os clientes e sonega sinais do mercado para o restante da organização

Todas as funções podem interagir diretamente com os clientes e dividem uma profunda compreensão das suas necessidades e situações de uso

7. Papel da função marketing?

O pessoal de marketing desempenha um papel subalterno de apoio às atividades de vendas ou como participante em equipes multifuncionais

O marketing é considerado responsável pela manutenção de toda organização voltada para o cliente e pela lógica estratégica da oferta de valor

8. Como são recompensados os executivos?

Por serem cuidadosos, seguros e conservadores

Por serem estrategistas inovadores e perseguirem novas oportunidades

9. Capacidade de gerência para reagir de forma rápida e eficaz a acontecimentos e novas oportunidades?

As informações de vendas e sobre o mercado estão desatualizadas e os tempos de reação são lentos

☐ ☐ ☐ ☐

Os sistemas produzem informações altamente atualizadas e a organização pode reagir rapidamente

10. Ênfase dos sistemas de incentivo?

A maior parte do peso vai para resultados de vendas a curto prazo e a conquista de novos clientes

☐ ☐ ☐ ☐

Os sistemas de recompensas e os programas de reconhecimento são concebidos para recompensar resultados a curto e longo prazos e estão adequados às prioridades estratégicas

ANEXO 02 – AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO - MARKOR

A Escala MARKOR, foi proposta por Kohli, Jaworski and Kumar (1993) e está dividida em três blocos principais (Geração da Inteligência Competitiva, Disseminação da IC e Responsividade da Empresa), totalizando vinte itens e convertida para a língua portuguesa por meio da técnica de tradução reversa por Sampaio e Perin (2001). Utiliza-se, para mensuração, uma escala Likert de concordância com 5 pontos (1-Discorda Totalmente, 2-Discorda, 3-Não concorda nem discorda, 4-Concorda, 5-Concorda totalmente).

Escala MARKOR/ Variáveis

Geração de Inteligência Competitiva

- OM1 Encontro com clientes para identificar produtos ou serviços necessários no futuro
- OM2 Pesquisa de mercado realizada pela empresa
- OM3 Agilidade em detectar mudanças nas preferências dos clientes
- OM4 Pesquisa com clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar qualidade dos serviços
- OM5 Agilidade em detectar mudanças fundamentais no ramo de atividade
- OM6 Revisão periódica de prováveis efeitos sobre clientes das mudanças do ambiente empresarial

Disseminação da Inteligência Competitiva

- OM7 Reuniões interdepartamentais trimestrais para discutir tendências e desenvolvimento do mercado
- OM8 Discussão da área de marketing com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes
- OM9 Agilidade da empresa em saber rapidamente sobre algo relevante ocorrido a um importante cliente

- OM10 Disseminação regular de dados sobre satisfação de clientes em todos os níveis da empresa
- OM11 Agilidade em alertar outros departamentos de algo importante sobre concorrentes

Responsividade da Empresa

- OM12 Agilidade da empresa para decidir como responder às mudanças de preços dos concorrentes
- OM13 Tendência da empresa em não ignorar mudanças nas necessidades de clientes por produto ou serviço
- OM14 Revisão periódica de esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estejam de acordo com o que os clientes desejam
- OM15 Encontro de departamentos para planejar respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de negócio
- OM16 Resposta imediata da empresa a possível campanha intensiva de concorrente dirigida aos clientes
- OM17 Atividades bem coordenadas entre os diferentes departamentos da empresa
- OM18 Reclamações de clientes “têm ouvidos” na empresa
- OM19 Implementação em tempo adequado de possível plano de marketing formulado pela empresa
- OM20 Esforços combinados entre departamentos p/ modificações de produtos ou serviços desejados pelos clientes

ANEXO 03 – AVALIAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY

Proposta de Hooley, Saunders e Piercy (2005, p.9-10), utilizando uma escala de concordância de 0 até 5 e com os seguintes significados: 5-concorda muito; 4-concorda; 3-nenhum dos dois; 2-discorda; 1-discorda muito e 0-não sabe.

1. ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Informações sobre as necessidades e exigências dos clientes são coletadas regularmente.

Nosso objetivo corporativo e nossas políticas estão direcionados para a criação de clientes satisfeitos

Os níveis de satisfação do cliente são regularmente avaliados e as medidas são tomadas para melhorar nas áreas necessárias

Empenhamo-nos muito em construir relacionamentos mais fortes com clientes e grupos de clientes-chave

Reconhecemos a existência de grupos ou segmentos distintos em nossos mercados com necessidades diferentes e adaptamos nossas ofertas de acordo com isso

Nota total para orientação ao cliente (máximo de 25)

2. ORIENTAÇÃO AO CONCORRENTE

Informações sobre as atividades dos concorrentes são coletadas regularmente

Fazemos *benchmarking* regular em relação às principais ofertas dos concorrentes

Há uma resposta rápida às principais medidas dos concorrentes

Colocamos grande ênfase em nos diferenciar da concorrência nos fatores que os clientes consideram importantes

Nota total para orientação ao concorrente (máximo de 20)

3. PERSPECTIVAS NO LONGO PRAZO

Colocamos mais prioridade no ganho de participação de mercado no longo prazo do que nos lucros de curto prazo

Colocamos maior ênfase em melhorar nosso desempenho no mercado do que em melhorar eficiências internas

As decisões são direcionadas pelas considerações no longo prazo em vez de pela conveniência no curto prazo

Nota total para perspectivas no longo prazo (máximo de 15)

4. COORDENAÇÃO MULTIFUNCIONAL

Informações sobre os clientes são amplamente circuladas e comunicadas em toda a organização

Os diferentes departamentos da organização trabalham em equipe com eficácia para poder atender às necessidades dos clientes

Não se permite que tensões e rivalidades entre os departamentos interfiram com o processo de servir os clientes eficazmente

Nossa organização é flexível para permitir que as oportunidades sejam aproveitadas eficazmente, sem serem restringidas hierarquicamente

Nota total para coordenação multifuncional (máximo de 20)

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Todos os funcionários reconhecem seu papel em ajudar a criar clientes finais satisfeitos

As estruturas de recompensas são intimamente relacionadas ao desempenho do mercado externo e à satisfação do cliente

A alta gerência em todas as áreas funcionais dá máxima importância à criação de clientes satisfeitos

As reuniões da alta gerência dão máxima prioridade à discussão de questões que afetam a satisfação do clientes

Nota total para a cultura organizacional (máximo de 20)

Interpretação

80-100 Indica alto nível de orientação ao mercado. Notas abaixo de 100, no entanto ainda podem ser melhores.

60-80 Indica uma orientação moderada ao mercado – identifique as áreas onde melhorias são mais necessárias

40-60 Mostra que ainda há um caminho longo a percorrer para desenvolver uma orientação ao mercado. Identifique as principais lacunas e estabeleça as prioridades para as medidas a serem tomadas.

20-40 Indica uma montanha à sua frente! Comece do topo e prossiga daí. Alguns fatores estarão mais sob seu controle que outros. Ataque aqueles primeiro.

Observação: Se você marcou “0” em muitas das escalas, você precisa aprender mais a respeito de sua própria empresa!